



visotsky[®]
CONSULTING

**ФОРМУЛЫ
СОСТОЯНИЙ**

Из материалов Школы Владельцев Бизнеса

12+

Александр Александрович Высоцкий

Формулы состояний

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=37154352

SelfPub; 2018

ISBN 978-6-176-35133-7

Аннотация

Деятельность сотрудников или подразделений может находиться в разных состояниях. Состояние – положение, в котором кто-либо или что-либо находится, вызванное определенными обстоятельствами. Чтобы описать состояние, люди используют слова «хорошее», «плохое», «угрожающее», стараясь передать идею о том, каково положение. Но эти понятия не достаточно точные, чтобы их можно было использовать для управления. Прочитав брошюру вы сможете точно определить, в каком состоянии находится ваша деятельность. Применение этих данных позволяет значительно повысить эффективность планирования и управления.

Содержание

Состояния	4
Формула Несуществования	20
Расширенный вариант формулы Несуществования	27
Формула Опасности	34
Формула Опасности для руководителя	40
Формула Чрезвычайного положения	45
Формула Нормальной деятельности	50
Формула Изобилия	55
Формула Могущества	61
Формула Смены власти	65
Что делать с Изобилием	75
Завершение формул состояний	84
Как использовать формулы состояний	86
ГЛОССАРИЙ	97

Состояния

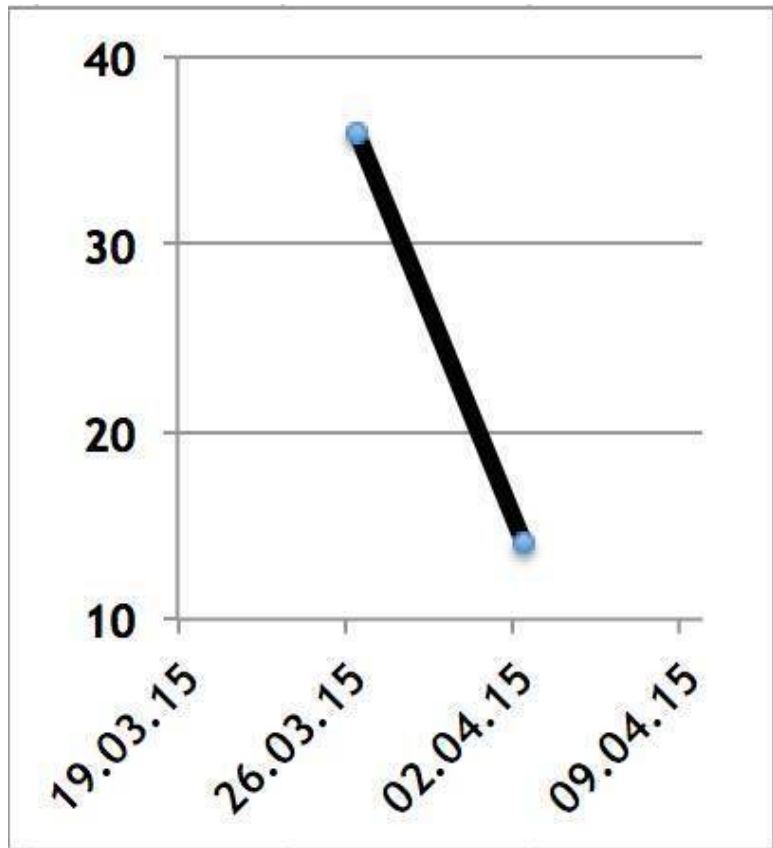
Использование статистик позволяет обнаружить ситуации в деятельности, для этого используются графики статистик на рабочих местах и ИЦО. Вы также уже знаете, что в зависимости от удаленности от места непосредственного производства продукта могут использоваться тренды разной длины.

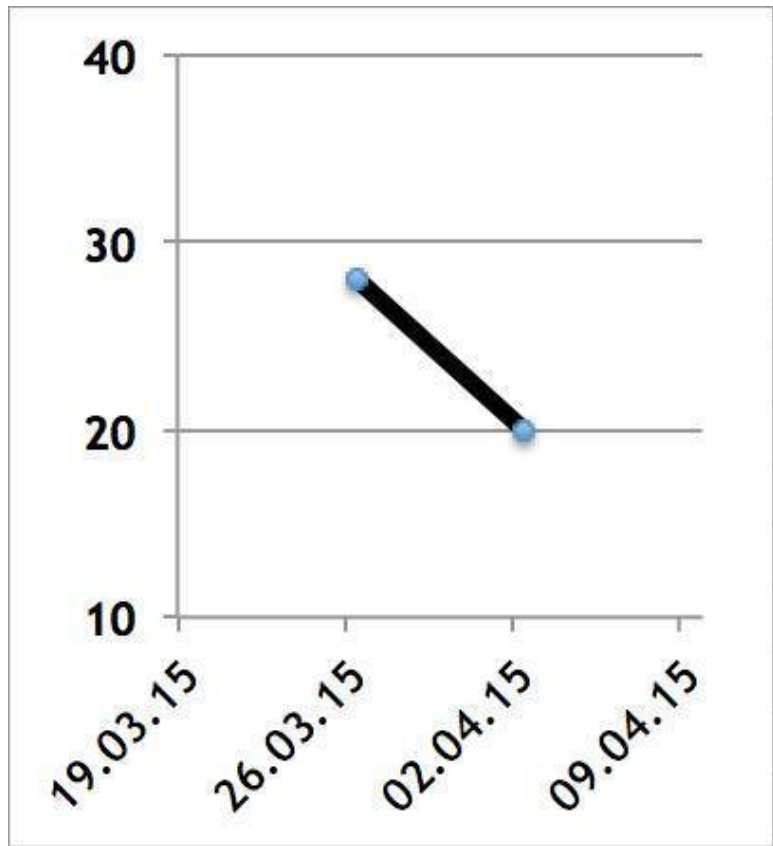
Деятельность сотрудников или подразделений может находиться в разных состояниях. Состояние – положение, в котором кто-либо или что-либо находится, вызванное определенными обстоятельствами. Чтобы описать состояние, люди используют слова “хорошее”, “плохое”, “угрожающее”, стараясь передать идею о том, каково положение. Но эти понятия недостаточно точные, чтобы их можно было использовать для управления.

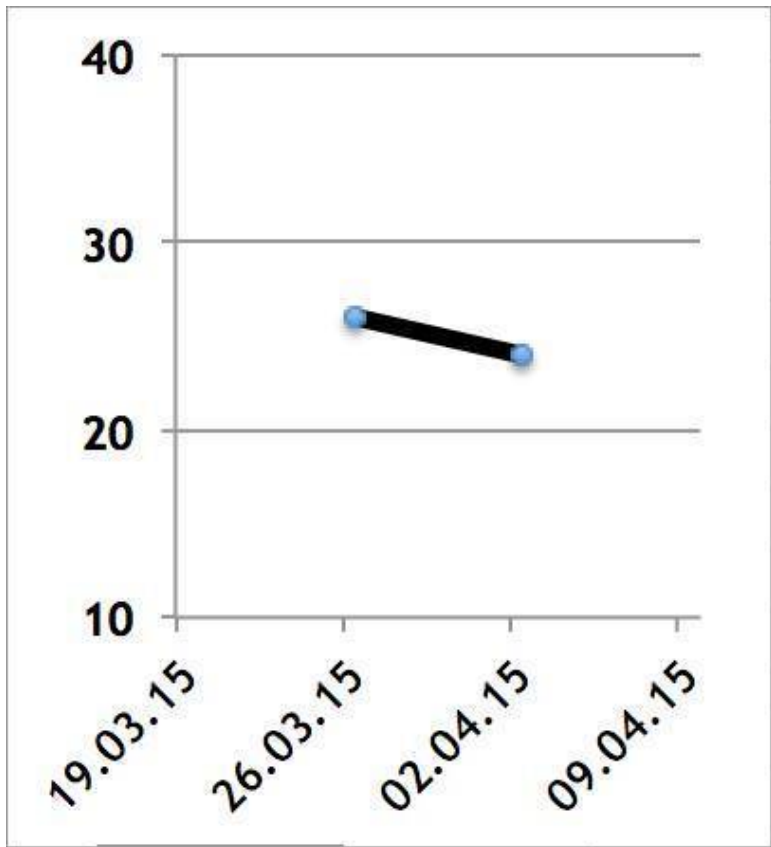
Л. Рон Хаббард описал состояния, в одном из которых может находиться деятельность. Для каждого из состояний он сформулировал точную последовательность шагов, которую необходимо выполнить, чтобы улучшить состояние. Это дает возможность точно определить, в каком из описанных состояний находится деятельность, а затем выполнить рекомендованную последовательность шагов, чтобы улучшить положение дел и добиться роста производства продукта. Применение этой технологии позволяет значительно повысить эф-

фактивность планирования и управления.

Состояние за неделю можно определить по наклону графика статистики за неделю. При определении состояния за неделю во внимание принимается только наклон графика за эту неделю.





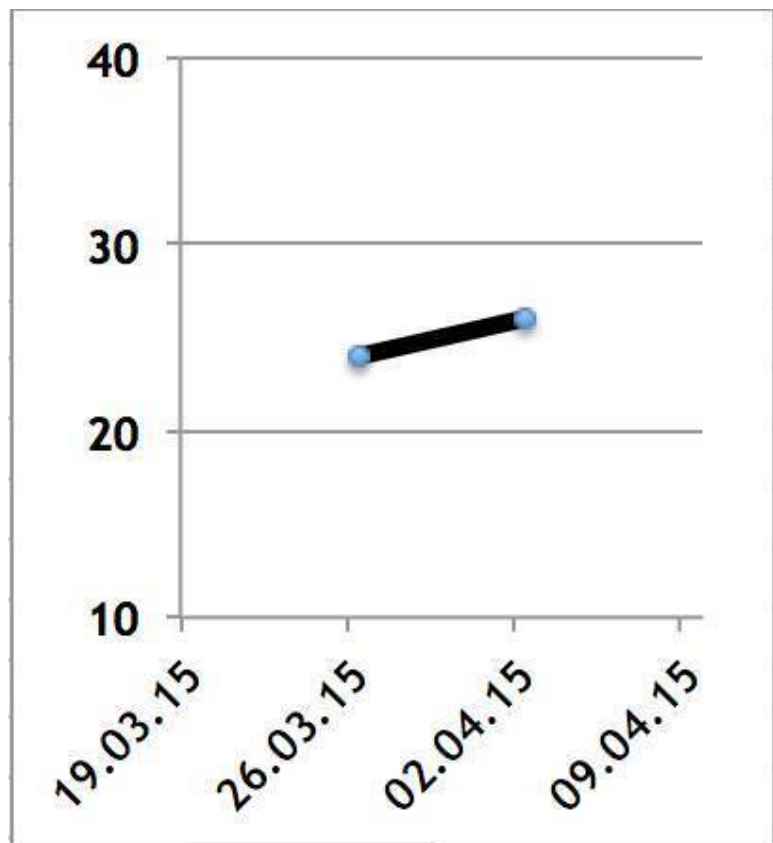


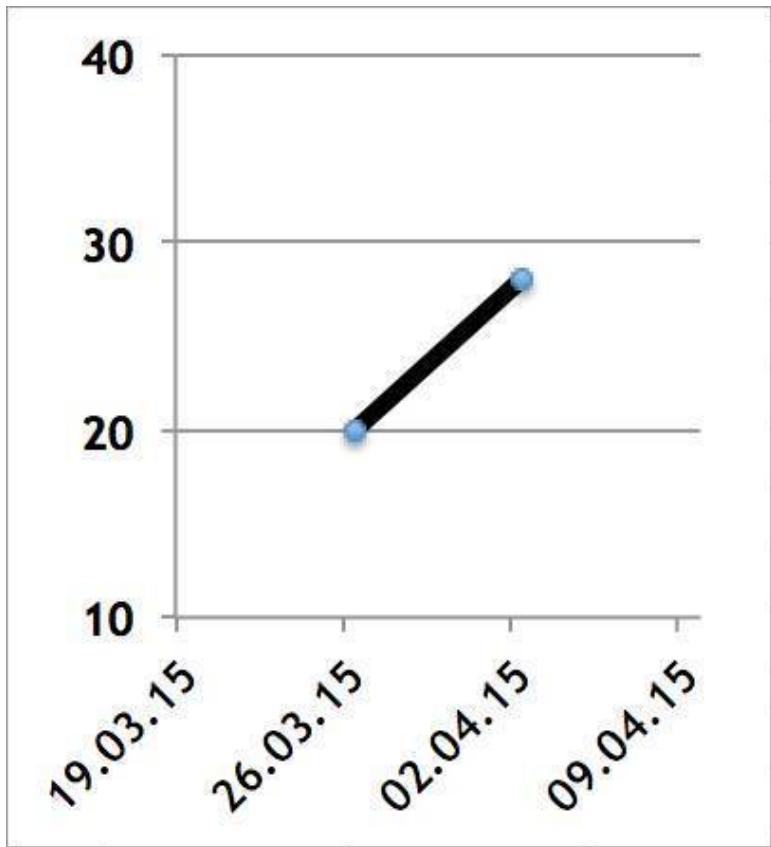
Круто, почти вертикально вниз – **Несуществование**

Вниз – **Опасность**

Слегка вниз или горизонтально – **Чрезвычайное поло-**

жение



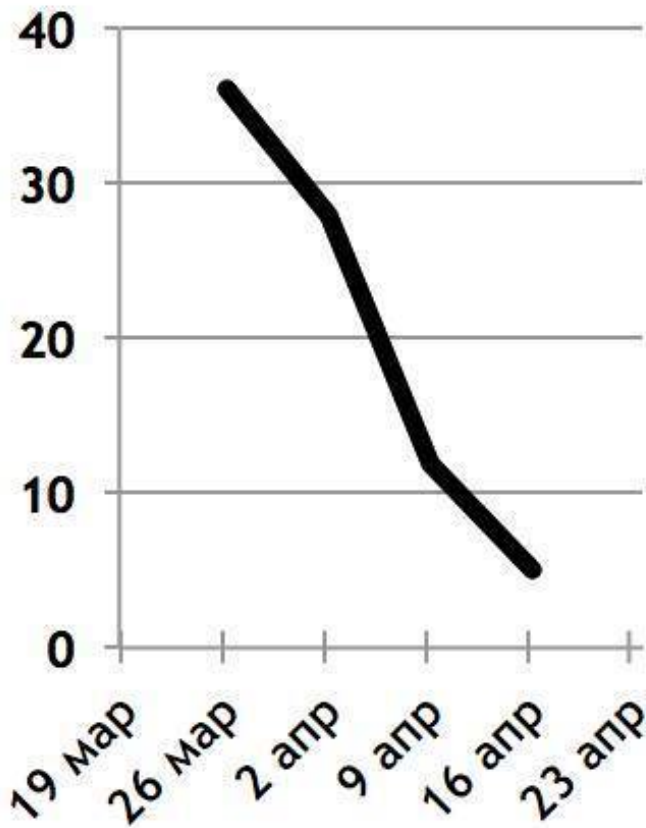


Слегка вверх – **Нормальная деятельность**

Круто вверх —

Изобилие

Если для оценки состояния используются тренды, например тренды за три недели, то графики с соответствующими состояниями выглядели бы, как показано ниже.



40

30

20

10

0

19 мар

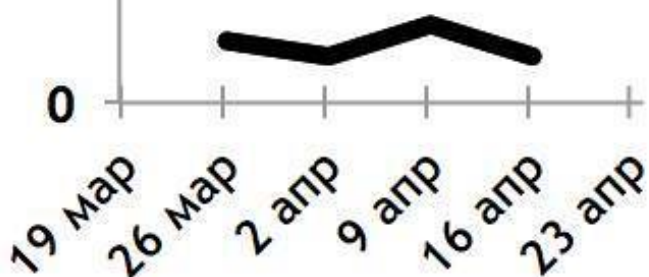
26 мар

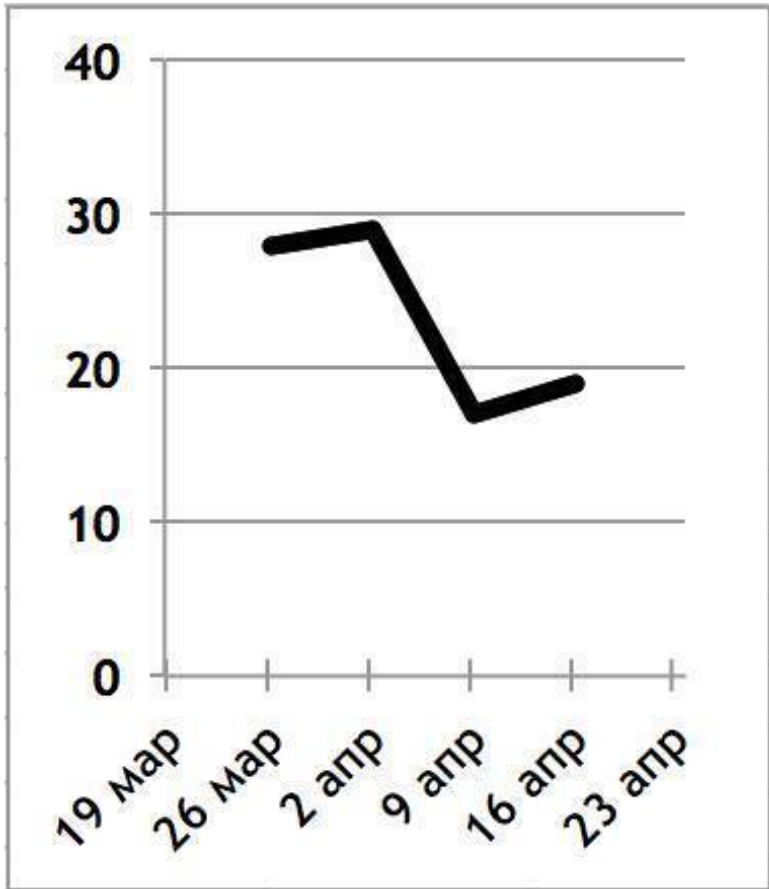
2 апр

9 апр

16 апр

23 апр

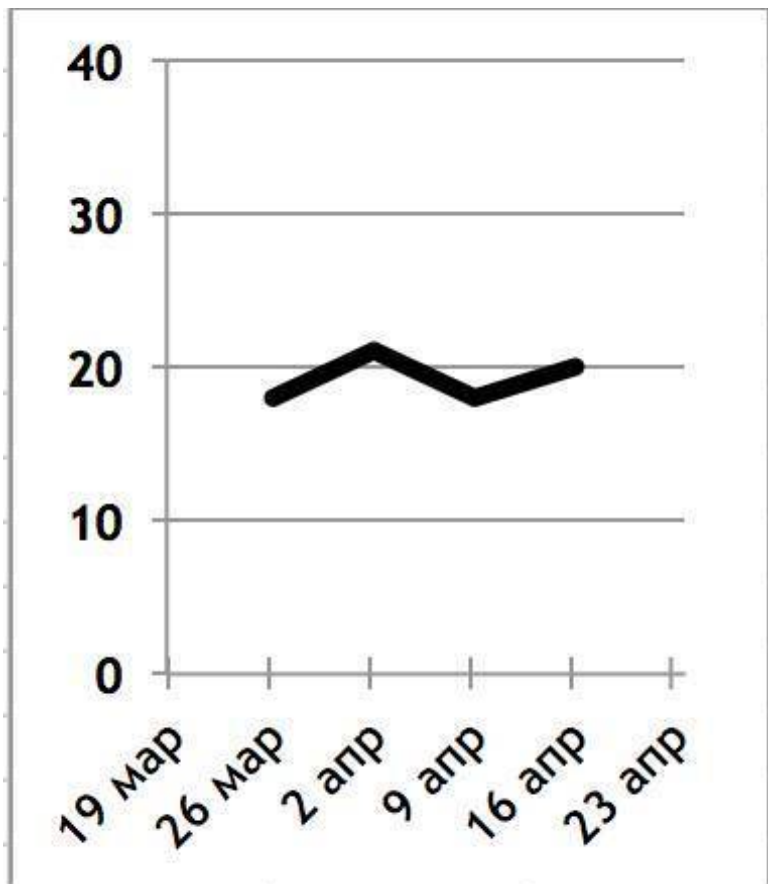


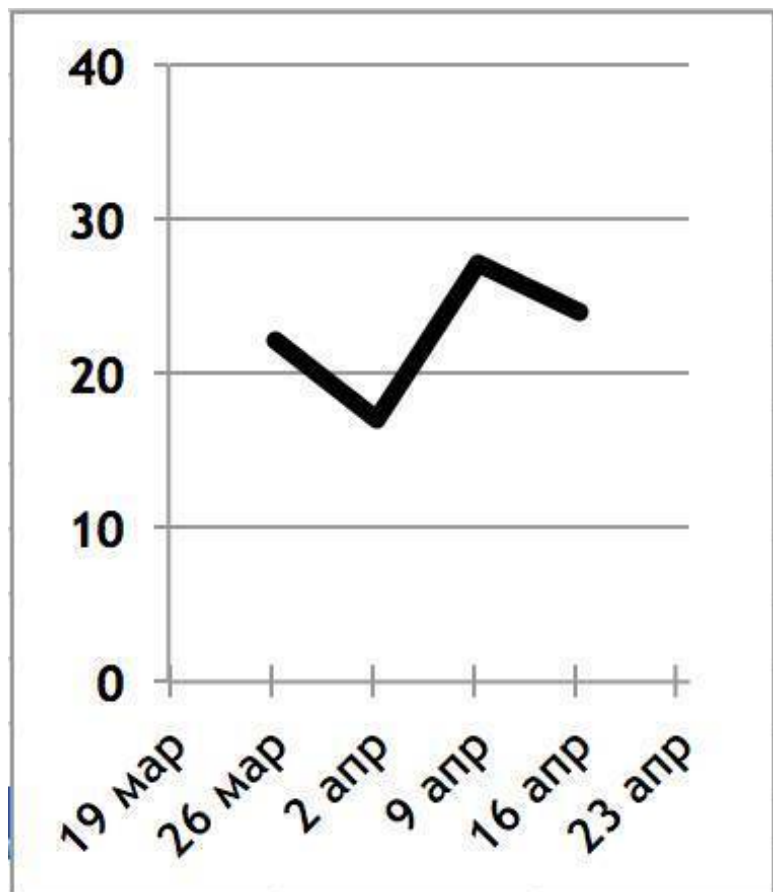


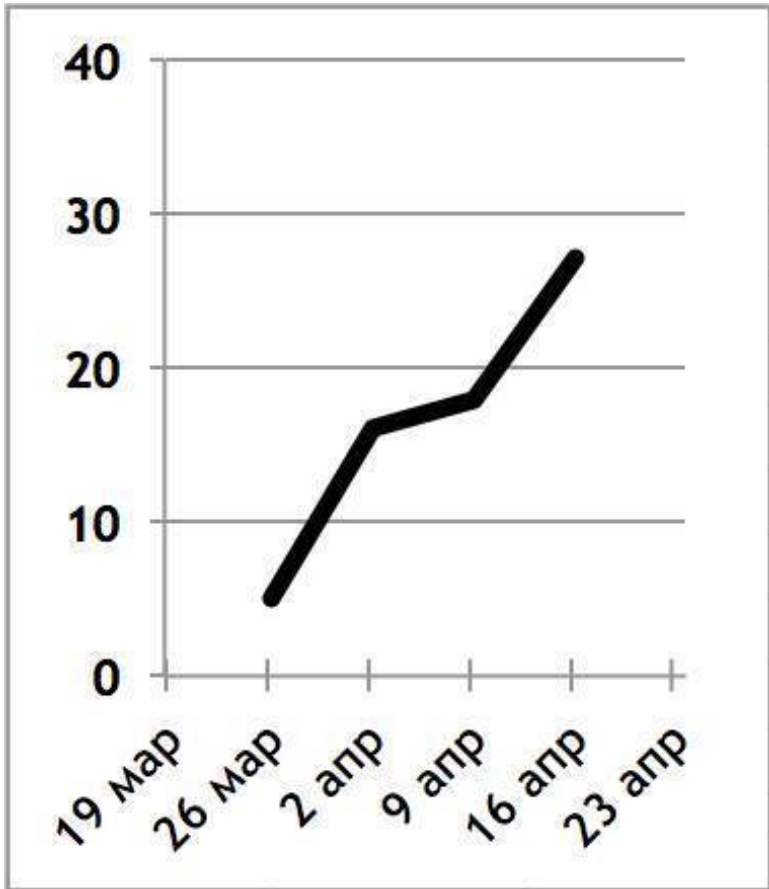
Тренд **Несуществования**

Тоже тренд **Несуществования**

Тренд Опасности





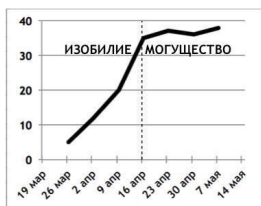


Тренд **Чрезвычайного** положения

Тренд **Нормальной** деятельности

Тренд **Изобилия**

Есть еще одно состояние – Могущество. Это состояние невозможно определить по графику статистики за одну неделю. Могущество – это тренд Нормальной деятельности, поддерживаемой на очень высоком уровне производства. Поэтому определить состояние Могущества можно только по тренду статистики больше, чем за одну неделю.

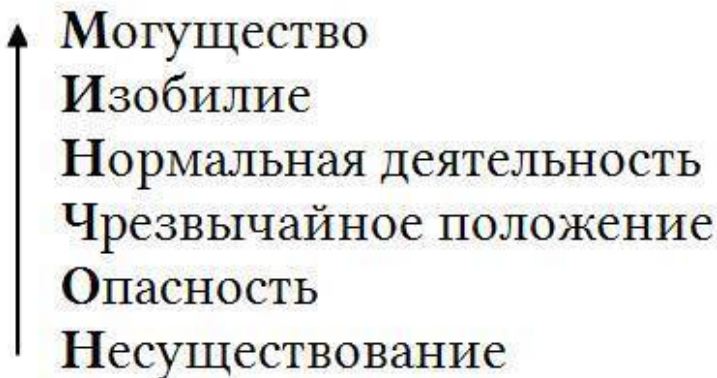


Использование состояний подразумевает:

1. Точное определение состояния.

2. Выполнение определенных, соответствующих состоянию шагов.

Если поступать именно так, то состояние Опасности сменится Чрезвычайным положением, затем Нормальной деятельностью и так далее – до Могущества. Можно сказать, что состояния существования образуют шкалу, по которой можно подниматься, выполняя правильные шаги:



Графики статистик с правильным масштабом и хорошее понимание того, как определять и улучшать состояния, позволяют подразделениям и всей компании в целом последовательно расширяться.

Формула Несуществования

Словом “формула” в отношении состояний мы называем точную последовательность действий, которую необходимо выполнить, чтобы улучшить состояние, подняться в следующее. В английском языке одно из значений слова “формула” – любой установленный или принятый способ делать что-то. В русском языке у слова “формула” нет такого значения, оно заимствовано из английского, как и многие другие термины в области управления.

В состоянии Несуществования деятельность находится на совершенно нежизнеспособном уровне. Как было описано выше, это можно определить по наклону статистики или тренда.

Кроме того, когда кто-либо начинает деятельность в новой области, это также является состоянием Несуществования. Ведь если он только начал деятельность в новой области или на новой должности, его уровень производства очень низкий.

Формула состояния Несуществования¹:

1. Найдите линию коммуникации.

¹ Основано на статье Л. Рона Хаббарда "Формула для нового поста. Формулы состояний" от 23.09.1967.

2. Добейтесь, чтобы о вас узнали.

3. Выясните, что от вас требуется или чего от вас хотят.

4. Делайте, производите и (или) предоставляйте то, что требуется.

Давайте разберемся с применением формулы, когда речь идет о новой должности или новых обязанностях. В этом случае мы имеем дело с ситуацией, когда назначенный на эту работу человек фактически еще не оказывает никакого влияния на деятельность. В области, куда он попал, что-то происходит, каким-то образом осуществляется какое-то производство. Новичок пока еще не оказывает на эту деятельность никакого положительного влияния. Поэтому это состояние называют Несуществование, находясь в этом состоянии, человек не существует как часть организации. Его задача – стать частью организации и начать производить продукт. При этом необходимо иметь в виду, что дела как-то идут и без него, как правило, никто на него не рассчитывает, люди делают свою работу так, как привыкли это делать.

Это можно сравнить с ситуацией, когда в отдел продаж нанимают нового продавца, но на него никто не обращает внимание до тех пор, пока он не сделает какие-то продажи. Никто не обращается к нему за помощью, никто особенно не интересуется его мнением. Можно сказать, что пока окружающим не стала ясна его роль и не стало понятно, по каким

вопросам с ним можно сотрудничать, он продолжает находиться в Несуществовании. Могут пройти месяцы, прежде чем окружающие обнаружат, что он быстро и качественно составляет коммерческие предложения и что у него большой опыт участия в тендерах. Выполнение формулы Несуществования позволяет быстро справиться с этим состоянием.

“Найдите линию коммуникации” – для продавца это означает, что нужно установить общение со всеми, с кем необходимо будет иметь дело: руководителем, другими продавцами, сотрудниками бухгалтерии, высшими руководителями, клиентами, партнерами и т.д. Причем “найти линию” не означает, что нужно просто внести в адресную книгу список электронных адресов и телефонов. Это фактически означает, что нужно найти или создать возможность для общения. С кем-то можно хорошо пообщаться по электронке, с другими – по телефону, с кем-то только при личной встрече.

Следующий шаг: добейтесь, чтобы о вас узнали. В примере с продавцом это будет означать, что люди, с которыми он установил линию общения, должны узнать его как продавца. Они должны получить представление о его способностях и обязанностях, о его уровне компетентности и о том, какие задачи он будет решать, выполняя свою работу, что он в соответствии со своими обязанностями будет предоставлять им или должен получать от них. Например, если он выполняет этот шаг в отношении своего руководителя, который и так

хорошо осведомлен о должностных обязанностях, важным будет рассказать руководителю об опыте в продажах, своих сильных и слабых сторонах, о намерениях в отношении работы. Довольно часто выполнение этого шага сводят к простой формальности: “Здравствуйтесь, меня зовут Иван, и я – новый продавец”. Если этот шаг выполнить формально, это создаст проблемы для выполнения следующего, и продавец застрянет в состоянии Несуществования.

“Выясните, что от вас требуется или чего от вас хотят” – следующий шаг. Естественно, что человек выясняет, чего от него ожидают именно в той должности, в отношении которой он выполняет формулу Несуществования. Например, продавец может выяснить на этом шаге, что его руководитель ожидает, что будут доведены до результата какие-то сделки. А если кто-то на этом шаге от продавца начинает требовать нечто, что не относится к его обязанностям, значит, продавец просто не выполнил качественно предшествующие шаги. В этом случае стоит вернуться к предшествующему шагу и еще раз прояснить обязанности: что к ним относится, а что нет.

Иногда при выполнении этого шага можно услышать: “Мне ничего не нужно, главное – делай свою работу как можно лучше”. Это означает, что человек просто пытается отделаться, не отвечает на вопрос. Причины этого могут быть разные: ему неинтересно, он занят или просто не хочет сотрудничать. Но если принять такой формальный ответ и

оставить его в покое, не выяснив, что ему нужно, формула Несуществования никогда не будет завершена.

“Делайте, производите и (или) предоставляйте то, что требуется” – теперь самое непростое: необходимо выполнить ожидаемое и предоставить результат. Например, продавец завершает эти сделки и демонстрирует результат руководителю. Только в этот момент в глазах руководителя он становится продавцом. Это довольно простая идея. Чтобы люди признали бытийность какого-то человека, необходимо продемонстрировать им компетентность в действиях и результат. Точно так же подчиненные по-настоящему признают руководителя, только когда он предоставил им нечто, что от руководителя ожидается: хорошее управление, мудрые решения и результаты этого.

Это очень простые шаги, которые можно выполнить относительно быстро. Но тем не менее множество людей попадают в ловушку – они пытаются добиться успеха в деятельности, не выполнив формулу Несуществования. Например, менеджер по продажам становится начальником отдела продаж. Как менеджер по продажам он находится гораздо выше Несуществования, раз его решили повысить. Еще вчера он был в высоком состоянии как продавец, а сегодня пытается руководить своими товарищами, выполнять работу руководителя, как будто он находится не в Несуществовании, а как минимум в Нормальной деятельности. Он пытается отдавать распоряжения, добиваться исполнения, а его товарищи по

работе не видят в нем руководителя, а он не имеет никакого представления о том, чего они от него ожидают как от руководителя. Если он не выполнит очень качественно формулу Несуществования, у него возникнет много сложностей в работе, и неумелыми действиями при отсутствии сотрудничества он создаст проблемы в области ответственности.

В этом примере ситуация осложняется еще и тем, что как начальник отдела продаж, кроме работы руководителя, он выполняет еще и работу менеджера по продажам. И так как он находится выше Несуществования как менеджер по продажам и в Несуществовании как руководитель, все вокруг будут видеть в нем только менеджера по продажам, который ведет себя как-то странно. Единственный способ справиться с этим – выполнив первые два шага формулы, донести до окружающих, что у него появилась совершенно новая роль, добиться, чтобы они это осознали. А затем выполнить два следующих шага и предоставить им то, что от него ожидают как от руководителя.

Опыт говорит, что чем больше и сложнее область ответственности, тем больше времени уйдет на выполнение шагов формулы. В какой-то простой деятельности это можно сделать за пару часов, в работе начальника отдела продаж на это может уйти пара недель, а если шаги формулы выполняет вся компания, на это могут уйти месяцы. Например, вывод на рынок любого нового продукта начинается именно с таких шагов, их выполнение может потребовать:

1. Маркетинговых исследований, чтобы найти коммуникационную линию с клиентом.
2. Действий по продвижению и связям с общественностью, чтобы первые клиенты узнали о продукте.
3. Пробного предоставления или тестирования продукта, которые помогут разобраться в том, чего на самом деле ожидает клиент.
4. Доработки продукта, чтобы он соответствовал ожиданиям клиентов.

И в конце концов, когда эти шаги успешно выполнены, важно понимать, что это было только лишь состояние Несуществования, и после этого ни человек, ни компания не попадает в Могущество. Благодаря хорошо выполненной формуле будет достигнуто состояние Опасности и не более.

Расширенный вариант формулы Несуществования

2

Многие сотрудники неправильно применяют формулу Несуществования для нового поста или формулу Несуществования в соответствии со статистиками, а потом недоумевают, почему у них продолжаются неприятности.

Руководители иногда удивляются, почему некоторые сотрудники, похоже, никогда не могут ничего сделать правильно, и, разозлившись, эти руководители, в конце концов, сами делают всю работу в данной области.

Ответ заключается в том, что формула Несуществования применяется неправильно и не выполняется сотрудником по-настоящему.

Недавний опыт показал, что даже выдавшие виды руководители и другие сотрудники фактически никогда не выходили из Несуществования. И там, где организация вообще работает, ее тащит на себе один или два сотрудника, находящиеся на руководящих должностях.

Пункт «найдите коммуникационную линию» слишком многие сводят к тому, чтобы найти чью-нибудь корзину для

² Статья Л. Рона Хаббарда "Расширенный вариант формулы Несуществования" от 08.11.1975.

входящих посланий и оставить там запрос: «Что требуется и чего вы хотите от меня?» Это не является нахождением коммуникационной линии.

Чтобы справляться с обязанностями на ЛЮБОМ посту, вам необходимо иметь ИНФОРМАЦИЮ и предоставлять ИНФОРМАЦИЮ. Там, где это не делается, человек обнаруживает, что он выполняет работу, которая отвергается, что его работу нужно переделывать, что на его действия накладываются ограничения. Он обнаруживает, что скатывается вниз, в более низкие состояния. Он оказывается в немилости у своего начальства, ПОТОМУ ЧТО ОН НЕ СОБИРАЕТ И НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ жизненно важную информацию о том, ЧТО ПРОИСХОДИТ.

Обязанность любого штатного сотрудника, вне зависимости от того, новичок он или нет, – СОБРАТЬ КОММУНИКАЦИОННЫЕ ЛИНИИ, КОТОРЫЕ ОТНОСЯТСЯ К ЕГО ПОСТУ, ВЫЯСНИТЬ, КТО НУЖДАЕТСЯ В ЖИЗНЕННО ВАЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ ОТ НЕГО, и постоянно ВВОДИТЬ, ВВОДИТЬ, ВВОДИТЬ ЭТИ КОММУНИКАЦИОННЫЕ ЛИНИИ В ДЕЙСТВИЕ.

Если человек не будет поступать именно таким образом, он никогда не выйдет из состояния Несуществования. Он не поднимется даже до состояния Опасности, потому что люди даже и не знают, что они его обходят. Другими словами, когда сотрудник не поступает таким образом, то с точки зрения организации он просто НОЛЬ.

Приказы, издаваемые им, обычно ОТМЕНЯЮТСЯ, когда их обнаруживает какой-нибудь руководитель, потому что они нереальны. Иванов уже занимался этим вопросом. Расписание Синицына было сорвано из-за этого. В бухгалтерии кричат: «Откуда взялось это дев-ти, которое выльется нам в копейчку?».

Довольно скоро это приведет к тому, что, когда сотрудники услышат, что это приказ такого-то и такого-то, они просто будут игнорировать его.

Светлые надежды такого сотрудника в конце концов обычно заканчиваются надеждой на то, что его переведут на другой пост и чем скорее, тем лучше. Все против него.

Но что же произошло на самом деле?

Он никогда по-настоящему не применял формулу Несуществования и поэтому так и остался в Несуществовании. Его действия не скоординированы, потому что у него **НЕТ КОММУНИКАЦИОННЫХ ЛИНИЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПЕРЕДАВАТЬ ИЛИ ПОЛУЧАТЬ ИНФОРМАЦИЮ.**

Фактически и на самом деле никто другой не обязан устанавливать за него его же собственные коммуникационные линии, точно так же как никто не обязан за него дышать. Вдох и выдох организации – это получение и передача **ЖИЗНЕННО ВАЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ И ЧАСТИЦ.**

Каждому сотруднику, который обнаруживает, что он, по всей видимости, находится в Несуществовании или того хуже, следует побегать хорошенько и отыскать коммуникаци-

онные линии, относящиеся к его деятельности и его должности, и настоять на том, чтобы его подключили к этим линиям.

Иногда препятствием для него будут меры безопасности. Скорее всего, ему будет нелегко выбить из секретарей закодированные исходящие и входящие послания. Что ж, есть такая вещь, как обязательство о неразглашении. Человек подписывает его, и если он не сохранит информацию в тайне, у него будут неприятности. В любом случае большая часть этой информации не относится к его должности. Но какая-то часть может и относиться.

Такой сотрудник или руководитель должен описать, какую информацию ему нужно иметь для того, чтобы справляться со своей работой, и какую информацию должны получать от него другие, чтобы они могли выполнять свою работу.

А затем он должен организовать коммуникационные линии таким образом, чтобы получать информацию от сотрудников, работающих на этих линиях.

Высшее руководство организации, например руководители отделений или руководители организации, несут ответственность за информирование своих сотрудников. Но обычно перед ними также стоят проблемы безопасности, и, кроме того, они хотят выглядеть в лучшем свете. Вместе с тем информация, которой они располагают, охватывает собой все отделение или всю организацию в целом. Эта ин-

формация включает в себя подробности такого рода: «Мария Петровна прибывает в 14:00» или «Представитель телефонной компании говорит, что счет нужно оплатить сегодня до 12 часов, иначе у нас отключат телефоны».

Хаос и необходимость выполнять работу за подчиненных наступают тогда, когда большая часть персонала не позаботилась о том, чтобы подключиться к важным коммуникационным линиям и поддерживать поток информации по этим линиям. Не ищите причины падения статистик, если 90% персонала находится в состоянии Несуществования или хуже³! Просто они так никогда и не нашли ни одной коммуникационной линии.

Поэтому РАСШИРЕННАЯ ФОРМУЛА НЕСУЩЕСТВОВАНИЯ такова:

1. НАЙДИТЕ ВСЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ ЛИНИИ, КОТОРЫЕ ВАМ БУДУТ НУЖНЫ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ И ПОЛУЧАТЬ ИНФОРМАЦИЮ, ОТНОСЯЩУЮСЯ К ВАШИМ ОБЯЗАННОСТЯМ И НАХОДЯЩЕМУСЯ В ВАШЕМ РАСПОРЯЖЕНИИ ИНВЕНТАРЮ, И ПОДКЛЮЧИТЕСЬ К ЭТИМ ЛИНИЯМ.

2. ДОБЕЙТЕСЬ, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ ТЕРМИНАЛ⁴, КОТОРЫЙ ВАМ БУДЕТ НУЖЕН ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ И

³ Состояния ниже Несуществования – есть состояния, описанные в работах Л. Рона Хаббарда, в которых нет сознательного производства продукта, что создает проблемы в области деятельности.

⁴ Терминал: пункт (человек или пост), который получает, передает и посылает сообщения.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ, ЗНАЛ ВАС, А ТАКЖЕ ЗНАЛ ВАШУ ДОЛЖНОСТЬ И ВАШИ ОБЯЗАННОСТИ.

3. ВЫЯСНИТЕ У СВОИХ НАЧАЛЬНИКОВ, КОЛЛЕГ, А ТАКЖЕ У ЛИЦ ВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ, С КОТОРЫМИ ВАМ, ВОЗМОЖНО, ПРИДЕТСЯ ВСТУПАТЬ В КОНТАКТ В СИЛУ СВОИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ, ЧТО ИМ ТРЕБУЕТСЯ И ЧЕГО КАЖДЫЙ ИЗ НИХ ХОЧЕТ ОТ ВАС.

4. ДЕЛАЙТЕ, ПРОИЗВОДИТЕ И ПРЕДОСТАВЛЯЙТЕ ТО, ЧТО ТРЕБУЕТСЯ И ЧЕГО КАЖДЫЙ ИЗ НИХ ХОЧЕТ ОТ ВАС (И ЧТО СООТВЕТСТВУЕТ ПОЛИТИКЕ КОМПАНИИ).

5. ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ИМЕЮЩИЕСЯ У ВАС ЛИНИИ КОММУНИКАЦИИ И РАСШИРЯЙТЕ ИХ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПОЛУЧАТЬ ДРУГУЮ ИНФОРМАЦИЮ, КОТОРАЯ, КАК ВЫ ТЕПЕРЬ ОБНАРУЖИВАЕТЕ, НУЖНА ВАМ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

6. ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ИСХОДЯЩИЕ ОТ ВАС КОММУНИКАЦИОННЫЕ ЛИНИИ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ИНФОРМИРОВАТЬ ДРУГИХ О ТОМ, ЧЕМ ИМЕННО ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ, НО ТОЛЬКО ТЕХ, КТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НУЖДАЕТСЯ В ЭТОЙ ИНФОРМАЦИИ.

7. СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ ТО, ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ, ПРОИЗВОДИТЕ И ПРЕДОСТАВЛЯЕТЕ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ЭТО БЫЛО БЛИЖЕ К ТОМУ, ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ТРЕБУЕТСЯ И ЧЕГО ХОТЯТ ОТ ВАС.

8. ПЕРЕДАВАЯ И ПОЛУЧАЯ ПОЛНУЮ ИНФОРМАЦИЮ, ОТНОСЯЩУЮСЯ К ВАШИМ ПРОДУКТАМ, ПОСТОЯННО ДЕЛАЙТЕ, ПРОИЗВОДИТЕ И ПРЕДОСТАВЛЯЙТЕ ПРОДУКТ ГОРАЗДО ЛУЧШЕГО КАЧЕСТВА, ЧЕМ РАНЬШЕ.

Можно гарантировать, что если вы делаете это – излагаете свою информацию в письменном виде четко, так, чтобы она легко воспринималась, и получаете данные в таком виде, чтобы они не блокировали ваши собственные линии, – то вы действительно начнете подниматься в более высокие состояния и наступит момент, когда вы достигнете состояния Могущества.

Формула Опасности

После успешного завершения формулы Несуществования наступает состояние Опасности. В этом состоянии человек или организация начинают взаимодействовать с другими и вносить свой вклад в деятельность. При этом они сталкиваются с ситуациями, угрожающими их деятельности. Например, продавец, о котором шла речь в предыдущей статье, внезапно обнаруживает, что у него проблема с завершением крупных сделок. Он неплохо справлялся с простыми ситуациями в работе, но не может самостоятельно завершить более серьезные сделки. На самом деле Опасность – новый, более высокий уровень по сравнению с Несуществованием. Но если он не справится с Опасностью, то очень скоро снова окажется в Несуществовании.

Деятельность может оказаться в состоянии Опасности, даже если до этого была в более высоком состоянии. Когда статистика показывает продолжающийся устойчивый спад или резкое снижение – это состояние Опасности. Например, у компании был продолжительный рост продаж смартфонов, затем он сменился постепенным снижением, которое продолжается много недель. Это состояние Опасности, и, чтобы с ним справиться, необходимо выполнить определенные шаги.

Состояние Опасности также появляется, когда случают-

ся какие-то угрожающие деятельности ситуации. Например, со склада пропали какие-то ценности. Возможно, что даже основная статистика склада при этом растет, но, тем не менее, есть угрожающая ситуация в области сохранности ценностей. И в таком случае именно в отношении сохранности ценностей от исчезновения должны быть выполнены шаги формулы.

1. Обойдите привычки или установившуюся практику.
2. Справьтесь с ситуацией и любой опасностью в ней.
3. Назначьте себе состояние Опасности.
4. Введите в действие свою собственную этику, выяснив, что именно вы делаете неэтично, и используйте самодисциплину, чтобы исправить это и стать честным и порядочным.
5. Реорганизуйте свою жизнь так, чтобы эта опасная ситуация не возникала у вас постоянно.
6. Сформулируйте и примите твердое правило, которое позволит вам впоследствии выявить подобные ситуации и предотвращать их возникновение вновь и вновь – Л. Рон Хаббард⁵.

Например, применение формулы Опасности сотрудником может выглядеть следующим образом.

Главная статистика начальника отдела продаж «Сумма договоров, по которым была получена предоплата» пошла

⁵ Статья Л. Рона Хаббарда "Правильное улаживание состояния опасности" от 09.04.1972.

вниз, что говорит о состоянии Опасности в его деятельности начальника отдела. Конечно, его первое побуждение – засучить рукава и броситься в бой, собственноручно осуществляя продажи. Многие так бы и поступили. Но это ловушка. Поступив таким образом, он сможет улучшить состояние должности продавца, но при этом обязательно усугубит свое состояние в роли начальника отдела продаж и обязательно опустится до Несуществования. Так что пусть возьмет себя в руки и выполнит шаги формулы Опасности исходя из того, что он является начальником отдела продаж и должен выполнять шаги формулы именно в этой роли.

Он выполняет шаги формулы следующим образом.

1. «Обойдите привычки или установившуюся практику». Предположим, что начальник отдела продаж никогда не обращал внимания на то, чтобы менять свой подход к управлению продажами в периоды снижения спроса. Например, в период майских праздников множество потенциальных клиентов просто разъезжаются на отдых, и поэтому начиная с конца апреля и до середины мая объем договоров снижается. Его привычка заключается просто в том, что он ставит квоты своим подчиненным и одобряет их планы, как обычно, не добиваясь, чтобы эти планы учитывали изменение спроса. И как только наступила последняя неделя апреля, его статистика пошла вниз. Обойти привычку в данном случае означает, что ему необходимо срочно пересмотреть планы на следующую неделю и добиться, чтобы в них были включены задачи,

которые компенсируют снижение спроса.

2. «Справьтесь с ситуацией и любой опасностью в ней». Ему необходимо взять выполнение планов подчиненными под контроль. Скорее всего, придется прямо в течение недели пересматривать планы, значительно усилить контроль выполнения планов, корректировать, проводить дополнительные инструктажи продавцов. Возможно, придется срочно придумать какие-то необычные действия, чтобы продавцы могли любой ценой получить необходимый объем договоров. Ведь опасность заключается в том, что отдел продаж завалит план по продажам и в результате компания останется без дохода. Выполнить этот шаг не так уж просто, и он может считаться выполненным, когда опасность миновала и договоры заключены в нужном объеме.

3. «Назначьте себе состояние Опасности». Этот шаг необходим по той причине, что в большинстве случаев, выполнив предыдущий шаг, человек просто расслабляется, ведь опасность уже миновала! Этим шагом начальник отдела продаж просто устанавливает, что он по-прежнему в опасности, ведь он еще ничего не сделал, чтобы эта ситуация не возникала вновь.

4. «Введите в действие свою собственную этику, выяснив, что именно вы делаете неэтично, и используйте самодисциплину, чтобы исправить это и стать честным и порядочным». Только в этот момент стоит подумать, что именно он делал нерационально, неэтично. И нужно разобраться, что являет-

ся причиной, из-за которой он не обращал внимания на приближающиеся спады и заблаговременно не планировал какие-то действия, чтобы с ними справиться. В данном случае причиной этого может быть просто то, что он не имеет долгосрочных планов работы. Он знает, что долгосрочное планирование важно, он слышал об этом, проходя обучение, ему неоднократно об этом напоминали, но он никогда не выделял время на то, чтобы заниматься таким планированием. Поэтому он собирает все данные об изменениях спроса на продукцию компании и составляет план на год, в котором предусмотрены задачи, необходимые для того, чтобы заранее готовиться к периодическим спадам спроса в период майских праздников, январских каникул и т.д.

5. «Реорганизуйте свою жизнь так, чтобы эта опасная ситуация не возникала у вас постоянно». Он устанавливает в своем еженедельном расписании время, когда он должен заниматься коррекцией плана на год, устанавливает напоминания в календарь, вносит описание этих действий в должностную папку. Теперь он планирует свое рабочее время так, чтобы у него были учтены задачи по сбору и анализу данных об изменении в спросе и коррекции планов.

6. «Сформулируйте и примите твердое правило, которое позволит вам впоследствии выявить подобные ситуации и предотвращать их возникновение вновь и вновь». Это может быть очень простое правило, например: «Готовиться к каждому из приближающихся спадов спроса как минимум за два

месяца”. Он вносит это правило в должностную папку и с этого момента выполняет.

Обратите внимание, что, скорее всего, его статистика пойдет вверх после выполнения второго шага формулы Опасности, но это не означает, что он справился с этим состоянием. Он находится в состоянии Опасности до тех пор, пока не выполнит все шаги.

Любой сотрудник компании, независимо от уровня в иерархии, обязан выполнить шаги формулы Опасности, если находится в этом состоянии. Он не должен ожидать каких-то распоряжений по этому поводу, обнаружив Опасность, он обязан просто выполнить эти шаги. Если он действительно выполнит их качественно, то никогда больше у него не возникнет Опасность по этой причине.

Формула Опасности для руководителя

В работе руководителя могут возникать следующие ситуации⁶:

1. Статистики кого-то из подчиненных долго не растут.
2. Статистики кого-то из его подчиненных резко упали.
3. Подчиненный не справился с какой-то ситуацией, и руководителю приходится выполнить за него работу.
4. Руководитель неожиданно обнаруживает, что выполняет работу за кого-то из подчиненных.

Это говорит о том, что кто-то из подчиненных не справляется со своей работой. Например, начальник отдела продаж вдруг обнаруживает, что ему приходится завершать сделки за кого-то из продавцов. Или у кого-то из продавцов просто упали продажи.

Обратите внимание, речь идет не о состоянии самого руководителя, а о состоянии какой-то из подчиненных ему областей. Например, руководителю Финансового отделения

⁶ Основано на статье Л. Рона Хаббарда "Правильное улаживание состояния опасности" от 09.04.1972.

приходится собственноручно улаживать кого-то из кредиторов из-за неоплаченных вовремя счетов. Другой пример – статистика отдела Дохода падает, что свидетельствует о состоянии Опасности в отделе.

В этих случаях руководитель должен выполнить «формулу опасности для руководителя»⁷:

1. Обойдите (проигнорируйте подчиненного или подчиненных, которые обычно отвечают за данную область деятельности, и возьмите управление этой областью в свои руки).

2. Справьтесь с ситуацией и любой опасностью в ней.

3. Назначьте области, в которых пришлось улаживать ситуацию, состояние Опасности.

4. Назначьте состояние Опасности каждому, кто имеет отношение к данному состоянию Опасности в этой области. Добейтесь, чтобы они выполнили шаги формулы, и убедитесь, что они выполнили их.

5. Реорганизуйте данную область деятельности так, чтобы эта ситуация не повторялась.

6. Предложите какое-то твердое правило, которое в будущем выявит и (или) предотвратит повторение этого состояния.

Шаг №1. В примере выше руководитель Финансового отделения столкнулся с необходимостью улаживать кредиторов из-за неоплаченных счетов. По сути, он уже выполнил

⁷ Основано на статье Л. Рона Хаббарда "Состояние опасности" от 16.01.1966.

первый шаг – он обошел как минимум начальника отдела Расходов в этой деятельности.

Шаг №2. Он собственноручно улаживает кредиторов, согласовав с ними реалистичный график оплаты, который компания сможет выполнять. А также тщательно проверяет и корректирует планы по оплатам всех остальных кредиторских обязательств компании. Таким образом, он собственноручно наводит порядок в оплате счетов кредиторам.

Шаг №3. Он назначает состояние Опасности в отношении улаживания недовольных кредиторов, эта область – часть функций отдела Расходов. Поэтому он объявляет о состоянии Опасности в отделе Расходов.

Шаг №4. В компании за все функции отдела Расходов отвечает один человек – начальник отдела. Руководитель Финансового отделения назначает ему состояние Опасности и добивается, чтобы тот выполнил все шаги формулы Опасности, описанные в предшествующей статье. Во время выполнения этих шагов начальник отдела сам разберется с причиной, по которой он не выполнял эту работу самостоятельно, в результате чего она попала к его руководителю.

Шаг №5. Руководитель Финансового отделения добивается, чтобы должностная папка начальника отдела Расходов была дополнена подробным описанием действий, которые руководителю отделения пришлось выполнять. Он также проводит начальнику отдела прояснение продукта и функций в отношении описанных обязанностей. А затем некото-

рое время тщательно контролирует, чтобы эти обязанности выполнялись правильно.

Шаг №6. Хорошим правилом для всех сотрудников в этой ситуации будет: “Если что-то не получается, необходимо немедленно получить консультации и разобраться, как делать работу, а не запускать ее до такого состояния, когда придется вмешаться руководителю”.

В данном примере руководитель обошел подчиненного и выполнил за него работу. Этот обход был необходим, потому что подчиненный не смог самостоятельно справиться с ситуацией. Справедливо и обратное – любой обход создает состояние Опасности. Ведь обход “выключает” того, кого обошли, из работы, он становится не нужен. Руководитель, который обходит подчиненного, делает его ненужным в области обхода. Если для этого нет очевидных причин, это может очень сильно расстраивать людей, выбивая у них почву из-под ног.

Если руководитель имеет привычку обходить подчиненных, он создает в области обхода состояние Опасности. Например, директор компании, который мимоходом дает указания продавцам, создает состояние Опасности, лишая начальника отдела продаж влияния на подчиненных. Если это не будет улажено, начальник отдела довольно быстро упадет в состояние Несуществования.

Скорее всего, вы сталкивались с компаниями, где властный директор имеет привычку отдавать распоряжения всем,

кто под руку попался. Как правило, такие компании страдают от нехватки руководителей среднего звена. Это вполне закономерно, ведь постоянными обходами такие директора не оставляют и камня на камне от попыток руководителей среднего звена контролировать свои области ответственности.

Конечно, если подчиненный не справляется и требуется вмешательство, это нельзя игнорировать. Но всякий раз, обходя кого-либо из подчиненных, человек обязан выполнить все шаги формулы Опасности для руководителя. Ведь сам обход – только первый шаг формулы. Для того чтобы справиться с состоянием Опасности, необходимо успешно выполнить все остальные, чтобы больше к этому не возвращаться.

Руководитель несет ответственность за то, чтобы в случае обхода выполнить все шаги этой формулы.

Руководитель несет также ответственность за то, чтобы выполнить шаги в случае падения статистик, как было сказано в начале статьи. Ведь если он будет бездействовать, довольно скоро он сам опустится до Опасности и вместо формулы Опасности для руководителя ему нужно будет выполнять шаги формулы Опасности, рассмотренной в предшествующей статье.

Формула Чрезвычайного положения

Если статистика остается на одном уровне или постепенно понижается – это состояние Чрезвычайного положения.

В материальном мире ничто не может оставаться в неизменном состоянии, есть либо улучшение, либо ухудшение. Поэтому, если отсутствует рост статистики, мы имеем дело с ухудшением.

Вот формула Чрезвычайного положения⁸:

1. Продвигайте. Это применяется к организации. Человеку лучше сказать “производите”.

2. Измените основу того, как вы ведете дела.

3. Экономьте.

4. Затем приготовьтесь предоставлять.

5. Укрепите дисциплину.

Например, руководитель Технического отделения обнаружил, что находится в состоянии Чрезвычайного положения.

⁸ Основано на статье Л. Рона Хаббарда "Формула для нового поста. Формулы состояний" от 23.09.1967.

ния потому, что с наступлением лета начал снижаться объем производства. Главная статистика должности постепенно снижается.

Шаг №1. Ему необходимо более результативно работать. Для этого он усиливает контроль за планированием производства, добиваясь, чтобы при планировании учитывались все возможные ресурсы производства. Он усиливает контроль выполнения планов, для этого проводит дополнительные инспекции и координации с руководителями. Он добивается от отделения Распространения (2), чтобы все заказы, запуск которых в производство по каким-то причинам затягивается, были как можно быстрее запущены. Он добивается от отдела Дохода сбора предоплат по договорам, чтобы их можно было как можно быстрее запустить в производство. Требуя от отделения Построения (1), чтобы срочно были выполнены проекты по доукомплектации Технического отделения недостающим персоналом. Благодаря этим действиям он поднимает уровень производства. Вполне возможно, что уже в этот момент его статистика начинает расти, но так как он не завершил все шаги формулы, он по-прежнему в состоянии Чрезвычайного положения.

Шаг №2. Если он просто выполнит первый шаг формулы, но не изменит основу ведения дел, довольно скоро он снова может оказаться в Чрезвычайном положении. Ему необходимо изменить подход к работе. Он может это сделать, так как благодаря выполнению предшествующего шага зна-

ет, что именно в этой основе не так. Поэтому он добивается, чтобы были организованы регулярные координации руководителей отдела Продаж (6), отдела Дохода (7) и отдела Планирования производства (10), чтобы согласовывать действия, которые приведут к повышению загрузки производства. Регламент компании по координации дополняется соответствующим разделом, а сам регламент попадает в должностные папки руководителей. Он дополняет собственные обязанности пунктами, которые были успешны при выполнении первого шага формулы, превращая их в регулярные действия.

Шаг №3. Экономьте. Этот шаг не требует каких-то особых усилий. В данном примере руководителю Технического отделения нужно экономить, то есть не растрачивать зря свое рабочее время и силы. Ведь когда деятельность становится более организованной и благодаря этому у руководителя возникает свободное время, появляется множество соблазнов потратить это время зря.

Шаг №4. Приготовьтесь предоставлять. Благодаря выполненным предыдущим шагам статистики уже растут, и возникает угроза, что этот рост остановится из-за нехватки ресурсов. Например, растущее количество заказов приведет к перегрузке оборудования или будет не хватать рабочих рук для выполнения. Руководителю Технического отделения необходимо что-то сделать, чтобы не попасть в такую ситуацию, необходимо оценить, где могут возникнуть узкие места в по-

токе производства, и предусмотрительно позаботиться, чтобы этого не произошло.

Шаг №5. Укрепите дисциплину. Это довольно просто – все установленные правила должны соблюдаться без отклонений. Руководитель отделения вовремя приходит на работу, точно соблюдает расписание координаций, выполняет все запланированные действия и требует соблюдения от подчиненных. Благодаря этому он подготовится к выполнению шагов формулы состояния Нормальной деятельности.

Эта формула применима как к отдельной должности, так и к компании в целом. Если доход не растет, необходимо сначала заняться продвижением и, добившись в этом результатов, изменить основу деятельности, из-за которой доход перестал расти. Довольно часто такой основой является банальная экономия средств на продвижение или даже почти полное отсутствие действий по продвижению. В таком случае нужно будет изменить правила распределения средств и нанять кого-то, кто будет профессионально осуществлять продвижение. К этому моменту статистика дохода, скорее всего, пойдет вверх, и возникает соблазн увеличения затрат, поэтому необходимо экономить. Экономить – не означает урезать затраты на продвижение, это значит расходовать бережно, то есть заботиться о том, чтобы расходы приносили пользу. Затем компании придется подготовиться к увеличению объема предоставления продукта и затем – укрепить дисциплину.

В зависимости от масштабов деятельности на выполнение шагов формулы может уйти разное время, и до того момента, пока все шаги формулы не выполнены, эта область деятельности остается в состоянии Чрезвычайного положения.

Формула Нормальной деятельности

Состояние Нормальной деятельности – это устойчивый постепенный рост статистики.

Наверное, это самое комфортное состояние для управления деятельностью. С одной стороны, есть устойчивый рост, а с другой – скорость роста такова, что не требует применения каких-то экстренных мер.

Формула Нормальной деятельности⁹:

1. Когда вы находитесь в состоянии Нормальной деятельности, вы поддерживаете увеличение тем, что ничего не меняете.
2. Этика очень мягка, правосудие довольно мягко, не принимается никаких особо жестких мер.
3. Когда статистика улучшается, тщательно изучите ее и выясните, что ее улучшило, и затем делайте это, не прекращая делать то, что вы делали раньше.

⁹ Основано на статье Л. Рона Хаббарда "Формула для нового поста. Формулы состояний" от 23.09.1967.

4. Каждый раз, когда статистика слегка ухудшается, быстро выясните причину и устраните ее.

Довольно примечательно, что многие руководители, находясь в состоянии Нормальной деятельности продолжительное время, начинают испытывать что-то вроде “творческого зуда”. Появляется побуждение что-то срочно изменить, перестроить, но если действия не будут соответствовать шагам формулы, они могут привести к тому, что состояние ухудшится. Так что самое разумное – находясь в этом состоянии, не производить каких-то кардинальных изменений, ведь в целом дела идут хорошо.

В одной из своих производственных компаний, которая занималась разработкой и изготовлением наград, я столкнулся с тем, что манера общения с клиентами одного из менеджеров по продажам меня просто шокировала. Он разговаривал с клиентами на суржике, что с моей точки зрения было просто ужасно и ухудшало имидж компании. Каждый раз, когда я слышал, как он по телефону общается с клиентами, мне хотелось что-то с этим сделать. Но каждый раз я смотрел на его статистики, которые при этом были в состоянии Нормальной деятельности, и, следуя формуле состояний, брал себя в руки. Через некоторое время этот менеджер вырвался в лидеры продаж, и я обнаружил, что одной из причин его успеха было то, что он общался с клиентами не на “правильном” русском или украинском, а именно на суржике. Он работал в основном с городскими и районными адми-

нистрациями, и это был именно тот язык, который они понимали. Благодаря этому создавалось доверие и взаимопонимание. Если бы я не знал и не применял в данной ситуации формулу Нормальной деятельности, стремление к улучшению могло бы нанести ущерб деятельности.

Так что, находясь в этом состоянии, нужно не прекращать то, что делается, а, наблюдая за статистиками, обнаруживать, что вызывает улучшение, и усиливать это. Например, начальник отдела продаж в Нормальной деятельности – доход постепенно растет. Ему стоит проанализировать, какие действия отдела приводят к росту статистики, и затем усилить это. Например, он может обнаружить, что гораздо более успешны презентации услуг компании, когда клиент приезжает в офис, а не когда менеджер едет к клиенту. Несложно дать менеджерам рекомендации, чтобы по возможности они старались организовывать встречи в офисе. Конечно, при этом нужно проследить, чтобы не снизилось количество таких презентаций.

Предположим, начальник отдела продаж обнаружил, что время от времени менеджеры по продажам нарушают обещания, которые они дали потенциальным клиентам, и просто забывают вовремя отправить расчет стоимости заказа, потому что перегружены работой. В такие моменты они откладывают общение с потенциальными клиентами и уделяют внимание только тем, кто уже на волосок от заключения договора. Не составляет большого труда предоставить менедже-

рам по продажам какого-то помощника, который будет составлять расчеты заказов и быстро отправлять их потенциальным клиентам, а после этого передавать данные продавцу. Благодаря этому менеджеры будут разгружены от рутинной работы, и их статистики вырастут.

“Этика очень мягка, правосудие довольно мягко, не принимается никаких особо жестких мер” – это не означает, что в состоянии Нормальной деятельности можно “расслабиться” и допустить снижение дисциплины. Если вы всегда требовали, чтобы сотрудники точно соблюдали расписание работы, и штрафовали за опоздания, вы просто продолжаете это делать и дальше. Но если вы этого не делали и при этом оказались в состоянии Нормальной деятельности, было бы ошибкой начать резко закручивать гайки. Если это необходимо для повышения статистик, вы применяете какие-то меры воздействия, но делаете это мягко, при необходимости постепенно усиливая воздействие.

Применение формулы Нормальной деятельности требует большого мастерства и разумности, ведь необходимо различать относительно небольшие изменения в деятельности и затем действовать быстро. Шаги формулы могут создавать ложное впечатление, что в этом состоянии можно расслабиться, но это не так! Выполняя эти шаги, необходимо действовать быстро и точно. А чтобы не совершать ошибок, необходимы графики статистик и хороший контроль за выполнением планов. Применение формулы Нормальной дея-

тельности требует большого профессионализма.

Формула Изобилия

Если статистика резко идет вверх, это состояние Изобилия. Неважно, идет она резко вверх одну неделю или несколько, в любом случае это Изобилие.

Есть две формулы для состояния Изобилия. Первая из них относится к Изобилию в отношении финансов. Ее применяют, например, когда валовая прибыль компании резко выросла или когда личный доход человека резко вырос. Вторая формула относится к остальным видам деятельности. Например, количество обращений клиентов по рекламе резко выросло – применяют формулу Изобилия, относящуюся к действиям.

Формула для состояния Изобилия в отношении финансов¹⁰:

1. Экономьте. Первое, что вы должны делать, находясь в Изобилии, – это экономить. А затем вы должны очень-очень серьезно позаботиться о том, чтобы не покупать ничего, с чем будут связаны какие-либо обязательства; не покупайте ничего, с чем будут связаны какие-либо обязательства, и не нанимайте никого, с кем будут связаны какие-либо обязательства, – никого и ничего. Все это является частью экономии, держите это под жестким контролем.

¹⁰ Статья Л. Рона Хаббарда "Формула изобилия, относящаяся к действиям" от 17.11.1968.

2. Оплатите все счета. Соберите отовсюду все-все счета, которые вы только можете отыскать, учитывая каждую копейку, которую вы задолжали кому бы то ни было и где бы то ни было в мире, и расплатитесь.

3. Остальное вложите в средства производства, создайте больше возможностей для предоставления.

4. Выясните, что вызвало состояние Изобилия, и укрепите это.

Первый шаг формулы “экономить” необходим по той причине, что как только компания или человек получает в свое распоряжение много денег, возникает опасность повышения расходов. Люди не очень-то разумны в отношении денег, поэтому первое действие – взять финансы под контроль. Например, компания по строительству коттеджей получила несколько хороших заказов и соответствующие предоплаты. Первой идеей руководителей в таких случаях часто бывает: “Ну вот, теперь мы сможем себе наконец позволить приобрести...” И они бросаются приобретать все, что давно хотели, но не могли себе позволить. Шаг “экономить” помогает предотвратить это и дает возможность перейти к выполнению следующих шагов формулы.

Следующее действие “оплатите счета” также естественно, необходимо рассчитаться с обязательствами, как только по-

является возможность это сделать. Скорее всего, у компании уже есть какие-то обязательства перед партнерами, сотрудниками и поставщиками, самое время их выполнить.

“Остальное вложите в средства производства” – следующий шаг. Если отдел продаж принес большой доход, а производственники и остальные подразделения не смогут быстро нарастить свои производственные возможности, статистику дохода невозможно будет удержать. Чтобы выполнить этот шаг, необходимо будет быстро расширить производственные возможности: нанять нужных людей, приобрести инструменты и оборудование, создать запас материалов для работы. Это один из самых сложных моментов в Изобилии. Выполнение этого шага, как правило, требует экстренных мер и значительных усилий. Но если этого не сделать, статистика продаж рухнет. Очень важно выполнить сначала этот шаг, а только затем разбираться с тем, что стало причиной Изобилия. Ведь если производственные возможности компании не позволяют выйти на новый уровень предоставления продукта клиентам, Изобилие невозможно будет удержать.

“Выясните, что вызвало состояние Изобилия, и укрепите это” – проанализируйте статистику и сделайте инспекцию, чтобы выяснить, что послужило причиной Изобилия. Достижению Изобилия всегда предшествуют какие-то определенные действия. Вам необходимо точно выяснить, какие именно, и затем организовать работу так, чтобы усилить их.

Например, может, была изменена реклама и благодаря этому компания привлекла хороших клиентов? Возможно, что-то изменили в работе отдела продаж? Необходимо выяснить эти успешные действия и усилить это.

Если Изобилие было достигнуто не в отношении финансов, а какой-то другой деятельности, используют следующую формулу¹¹:

1. Экономьте на всяких ненужных и беспорядочных действиях, которые не были частью того, что привело вас к Изобилию. Экономьте финансы, прекращая все пустые траты.

2. Добейтесь, чтобы каждое действие имело какую-нибудь ценность, и не занимайтесь выполнением каких-либо бесполезных действий. Каждое новое действие должно вносить вклад в дело, и это должно быть действие такого же типа, как те, которые на самом деле внесли вклад.

3. Укрепите все свои достижения. Везде, где вы чего-то достигли, вы сохраняете эти достижения. Не допускайте никаких ослаблений в вашей деятельности, не позволяйте, чтобы дела пошли на спад или чтобы деятельность в вашей области представляла собой «американские горки». Сохраняйте и поддерживайте достижение, любое преимущество.

4. Выясните для себя, что вызвало состояние Изобилия в той области, которая имеет к вам непосредственное отноше-

¹¹ Статья Л. Рона Хаббарда "Формула изобилия, относящаяся к действиям" от 17.11.1968.

ние, и укрепите это.

Например, главная статистика менеджера по продвижению сайта – количество заявок потенциальных клиентов, полученных через сайт компании. Статистика резко выросла, и это говорит о состоянии Изобилия.

На первом шаге он должен отказаться от всех действий, которые не имеют отношения к достижению Изобилия. Вполне возможно, что было бы неплохо обновить программное обеспечение, заняться исправлением каких-то незначительных ошибок в материалах на сайте, убрать какие-то устаревшие данные и т.д. Но на самом деле все это никак не связано с достижением Изобилия, и поэтому он должен отказаться тратить на это рабочее время.

На втором шаге ему стоит пересмотреть свои планы, чтобы разобраться в том, какой вклад каждая из задач вносит в рост количества заявок. А затем уточнить задачи так, чтобы они действительно способствовали этому. Имеет смысл также разобраться, в какие моменты он тратит рабочее время зря, и откорректировать планы, чтобы этого не происходило. Он должен добиться, чтобы каждое действие было направлено на достижение желаемого результата.

Затем он должен обратить внимание на то, чтобы удерживать все свои достижения в этой области. Он добился того, что компания находится высоко в рейтинге поисковой системы, – ему необходимо удерживать это положение. Он получает определенное количество посетителей сайта – важно

удержать эту статистику. Если среднее время, которое проводят на сайте посетители, достигло трех минут, необходимо поддерживать это с помощью размещения качественного материала.

Последний шаг – необходимо разобраться в том, почему возникло Изобилие. Для этого он анализирует свои действия, которые предшествовали этому состоянию. Например, он обнаружил, что рост статистики вызвало изменение одного из текстов на сайте. После изменения текста на эту страницу стало заходить больше потенциальных клиентов. Выяснив, по каким запросам на эту страницу сайта заходят посетители, которые потом заполняют больше заявок, он дорабатывает остальные материалы сайта, чтобы усилить это.

Формула Изобилия – одна из самых сложных для выполнения, но когда ее шаги правильно выполняют, рост будет продолжаться.

Формула Могущества

12

Состояние Могущества – это состояние Нормальной деятельности на высочайшем уровне, таком высоком, что здесь мы имеем дело с количеством чего-либо, вне всяких сомнений, намного превышающим достаточный уровень.

Это статистика, которая поднялась на совершенно новый, невероятно высокий уровень, удержалась на нем, и теперь на этом новом высоком уровне имеет тренд Нормальной деятельности.

Если каменщик кладет столько кирпичей, что никто никогда даже не подумает о его увольнении – он находится в состоянии Могущества. Это состояние Могущества для отдельного человека.

При работе на этом новом уровне у вас время от времени могут происходить небольшие падения статистики. Но это все равно Могущество.

Формула для состояния Могущества:

1. Первый закон состояния Могущества – не разрывайте связей. Вы не можете просто отказаться от своих связей. То, что вы должны сделать, – признать, что эти связи – ваши, и

¹² Из статей Л. Рона Хаббарда "Жизненно важные данные состояния могущества и изобилия" от 27.08.1982 и "Формула для нового поста. Формулы состояний" от 23.09.1967.

взять на себя ответственность за них.

2. Первое, что вы должны сделать, – это составить список всех линий связи вашего поста. И это единственный способ, с помощью которого вы сможете когда-либо отсоединиться от своего поста. Поэтому первое, что вы должны сделать в состоянии Могущества, – это полностью составить описание всего своего поста. Это даст возможность вашему преемнику принять состояние Смены власти¹³. Если вы не составите полное описание своего поста, вы будете привязаны к какой-то его части до скончания века, и спустя год или что-то около этого кто-нибудь все еще будет приходить к вам и задавать вопросы по поводу поста, который вы занимали.

3. На вас лежит ответственность за то, чтобы составить описание своего поста и передать его в руки того человека, который об этом описании позаботится.

4. Делайте все, что можете, для того, чтобы кто-нибудь мог занять этот пост после вас.

Существует еще одно данное, которое является важным для того, чтобы правильно распознать и понять это состояние:

Почему оно называется Могуществом?

ПОТОМУ ЧТО В ЭТОМ СОСТОЯНИИ ПРОДУКЦИЯ ПРОИЗВОДИТСЯ В ТАКОМ ИЗБЫТКЕ, ЧТО КРАТКО-ВРЕМЕННЫЕ ОСТАНОВКИ ИЛИ СПАДЫ НЕ МОГУТ

¹³ Состояние Смены власти и его формула будут описаны дальше в этой брошюре.

СНИЗИТЬ ЭТОТ УРОВЕНЬ ИЛИ УГРОЖАТЬ ВЫЖИВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВА.

Конечно, человек может работать лишь определенное количество часов в день. Он может самостоятельно произвести лишь определенное количество продукции за день. Но он может производить достаточное количество продукции в день для того, чтобы обеспечить себя. Он может увеличить количество производимой им продукции до уровня такого обилия, что сможет сделать какой-то перерыв в работе. Это зависит от его эффективности и сообразительности.

В отношении Могущества может возникать вопрос: как справляться со снижением статистик в состоянии Могущества? Когда деятельность находится на уровне Могущества, с понижением статистик справляются с помощью формулы соответствующего состояния¹⁴.

Скажем, организация или часть организации добивается того, что их производство несколько раз подряд попадает в состояние все большего Изобилия. В конце концов организация достигает пика того, что она может честно и реально производить при данных производственных мощностях (персонал, оборудование и т.д.). Теперь ей удастся поддерживать этот новый высокий уровень, обеспечивая тренд Нормальной деятельности. Организация процветает, производя обилие продукции. Это превосходно, организации удалось достичь состояния Могущества, и должна применяться

¹⁴ Основано на статье Л. Рона Хаббарда "Чтение статистик" от 05.05.1971.

формула Могущества.

Но вы не попадете в состояние Могущества за один день. Прежде надо будет урегулировать несколько состояний Изобилия.

Формула Смены власти

15

В состояние Смены власти попадает человек, который приходит на смену кому-то, принимает на себя его обязанности. В зависимости от того, как шли дела в этой области деятельности, необходимо действовать по-разному.

Существуют только два обстоятельства, когда требуется замена на посту: большой успех или большая неудача. Насколько тут все легко и просто, когда ты наследуешь кресло человека, который достиг успеха; это проще простого: садись в это кресло и ничего не делай. Если пост был в нормальном состоянии деятельности – в котором он обычно и находится, если его хозяин получает повышение, – то вы просто ничего не меняете.

Так что если кто-нибудь хочет, чтобы вы подписали что-то, что ваш предшественник не подписывал, не подписывайте это. Смотрите в оба, учитесь своему делу, и через какое-то время – в зависимости от того, насколько велика организация, – вы поймете, как здесь все устроено, и тогда управляйте делами в соответствии с формулой Нормальной деятель-

¹⁵ Данная статья была составлена из следующих статей Л. Рона Хаббарда: "Формула для нового поста. Формулы состояний" от 23.09.1967; "Дополнительные данные относительно формулы смены власти" от 22.04.1970; "Формула исправления неправильно выполняемой смены власти" от 04.04.1970.

ности, если организация находится именно в этом состоянии, а не в каком-нибудь еще.

В точности следуйте тому заведенному ежедневному порядку, которому следовал ваш предшественник. Не подписывайте ничего, что не подписывал бы он. Не меняйте ни единого приказа. Посмотрите приказы, выпущенные в тот период времени, – они до сих пор в силе – и просто добивайтесь их выполнения с дьявольским упорством – и в вашей работе будет наблюдаться постоянный рост.

Теперь рассмотрите случай, когда вы садитесь в кресло человека, который ушел с позором: пост находится в состоянии Чрезвычайного положения, статистики полетели к черту, в результате чего босса и уволили. Все, что вам нужно сделать, когда вы наследуете пост, находящийся в состоянии Чрезвычайного положения, – это просто применить формулу Чрезвычайного положения на этом посту, то есть «немедленно продвигать!».

Формула Смены Власти не относится к ситуациям, когда человек принимает обязанности нового поста, которого раньше вообще не было в организации, или разрушенную область деятельности. В таких случаях он принимает деятельность в состоянии Несуществования и должен выполнять соответствующие шаги.

Когда шаги формулы Смены Власти нарушают и новый руководитель руководствуется идеей “новая метла по-новому метет”, организация, утратив успешные действия, может

быстро оказаться в состоянии Опасности.

В таком случае должна быть выполнена формула исправления неправильно выполненной Смены Власти:

1. Понаблюдайте за областью, которую вы контролируете, расспросите людей и составьте список того, что прежде в ней было успешно.

2. Понаблюдайте за своей областью и составьте список того, что в прошлом было неуспешно в этой области.

3. **ВНЕДРИТЕ** успешные действия.

4. Отбросьте неудачные действия.

5. Прекратите лихорадочные попытки защититься или управиться с чем-то.

6. Вернитесь к работающей структуре, делая это с умом.

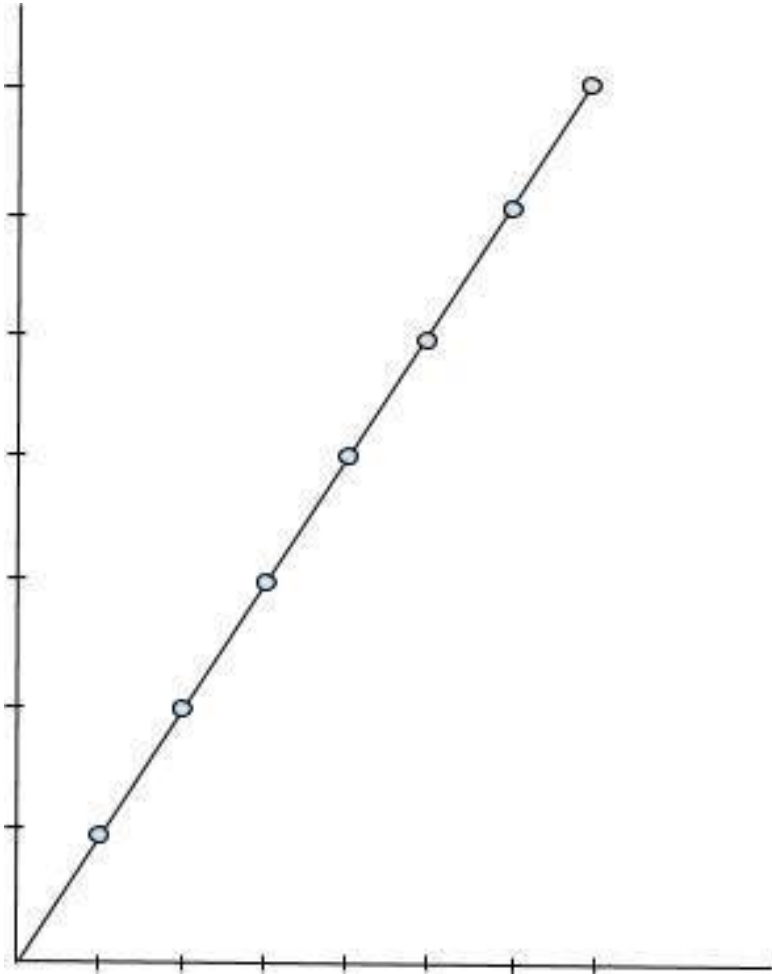
Жизненно важные данные: состояния Могущества и Изобилия

16

Только что было обнаружено, что существует, по всей видимости, широко распространенное непонимание различия между состоянием ИЗОБИЛИЯ и состоянием МОГУЩЕСТВА.

Следующий график

¹⁶ Основано на статье Л. Рона Хаббарда "Жизненно важные данные состояния могущества и изобилия" от 27.08.1982.



БЫЛ НЕВЕРНО КЛАССИФИЦИРОВАН как состояние

Могущества. Из этого стало ясно, что состояние Могущества было не понято. Приведенный выше график показывает идущее круто вверх поразительное Изобилие. Это не Могущество, поскольку его не удержали.

Могущество не является Изобилием, идущим высоко вверх, как, похоже, считают очень многие.

Нам необходимо четко и ясно понять факты, которые имеют отношение к этому состоянию.

Поэтому давайте рассмотрим очень краткое определение Могущества, а также некоторые дополнительные данные по этому вопросу.

Состояние Могущества

Статистика состояния Могущества – это статистика на очень высоком уровне; это совершенно новый уровень статистики, имеющей тренд Нормальной деятельности.

Статистика Могущества – это не просто такая статистика, которая идет круто вверх в течение долгого времени. И это не просто очень высокая статистика, достигнутая один раз.

Могущество – это не что-то, продолжающееся одну неделю. Могущество – это тренд.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ: МОГУЩЕСТВО – ЭТО СОСТОЯНИЕ НОРМАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ВЫСОЧАЙШЕМ УРОВНЕ, ТАКОМ ВЫСОКОМ, ЧТО ЗДЕСЬ МЫ ИМЕЕМ ДЕЛО С КОЛИЧЕСТВОМ ЧЕГО-ЛИБО, ВНЕ ВСЯКИХ СОМНЕНИЙ, НАМНОГО ПРЕВЫШАЮЩИМ ДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ.

ЭТО СТАТИСТИКА, КОТОРАЯ ПОДНЯЛАСЬ НА СОВЕРШЕННО НОВЫЙ, НЕВЕРОЯТНО ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ И УДЕРЖАЛАСЬ НА НЕМ, И ТЕПЕРЬ ОНА НА ЭТОМ НОВОМ ВЫСОКОМ УРОВНЕ ИМЕЕТ ТРЕНД НОРМАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

При работе на этом новом уровне у вас время от времени могут происходить небольшие падения статистики. Но это все равно Могущество.

Существует еще одно данное, которое является важным для того, чтобы правильно распознать и понять это состояние:

Почему оно называется Могуществом?

ПОТОМУ ЧТО В ЭТОМ СОСТОЯНИИ ПРОДУКЦИЯ ПРОИЗВОДИТСЯ В ТАКОМ ИЗБЫТКЕ, ЧТО КРАТКО-ВРЕМЕННЫЕ ОСТАНОВКИ ИЛИ СПАДЫ НЕ МОГУТ СНИЗИТЬ ЭТОТ УРОВЕНЬ ИЛИ УГРОЖАТЬ ВЫЖИВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВА.

ЭТО и есть МОГУЩЕСТВО.

СОСТОЯНИЕ МОГУЩЕСТВА ДЛЯ ОТДЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Если бы те, кто не понял статистику состояния Могущества, задали еще один вопрос, они бы добились ясности.

Вопрос такой: «Сколько работы может выполнить один человек?» или «Сколько кирпичей в день может уложить один человек?».

Конечно, человек может работать лишь определенное ко-

личество часов в день. Он может самостоятельно произвести лишь определенное количество продукции за день. Но он может производить достаточное количество продукции в день для того, чтобы обеспечить себя. Он может увеличить количество производимой им продукции до уровня такого обилия, что сможет сделать какой-то перерыв в работе. Это зависит от его эффективности и сообразительности.

На определенном пике Изобилия он достигнет предела в том, сколько кирпичей он может уложить. Увеличивая мастерство и эффективность, он может поддерживать производство, находящееся на этом уровне, в состоянии Нормальной деятельности.

Если он кладет столько кирпичей, что никто никогда даже не подумает о его увольнении, – он находится в состоянии Могущества. Это состояние Могущества для отдельного человека.

Что касается организации, это не так. Организация расширяется. Она должна расширяться, если вообще собирается продолжать существовать, и она должна расширяться, если вообще собирается подняться в Могущество и сохранять его.

Скажем, организация или часть организации добивается того, что ее производство несколько раз подряд попадает в состояние все большего Изобилия. В результате организация достигает пика того, что она может честно и реально производить при данных производственных мощностях (персо-

нал, оборудование и т.д.). Теперь ей удается поддерживать этот новый высокий уровень, обеспечивая тренд Нормальной деятельности. Организация процветает, производя обилие продукции. Это превосходно, организации удалось достичь состояния Могущества, и должна применяться формула Могущества.

НО для организации, которая способна расширяться, существуют новые, более высокие уровни, которые теперь могут быть достигнуты.

Итак, теперь организации предстоит достигнуть нового уровня Могущества. Это делается посредством точного применения формул. Сюда также входит улучшение качества и увеличение количества услуг, увеличение числа персонала и его ошляпливание¹⁷, обучение, стажировка для достижения компетентности, усовершенствование средств производства. Расширение.

Любая организация всегда может достичь более высоких уровней. Но это не дело случая – это правильное применение формул правильно назначенных состояний. Сюда входит и предвидение, и планирование, и следование принципам стабильного расширения.

Формула Могущества

Формула Могущества, приведенная в главе «Формула для

¹⁷ Ошляпливание: действие по обучению или самообучению человека таким образом, чтобы он мог производить продукт своего поста. Из работ Л. Рона Хаббарда.

состояния Могущества», верна для организации, человека, любого подразделения, правительства или цивилизации. Чтобы сохранить состояние Могущества, необходимо добросовестно применять шаги этой формулы.

Когда эти пункты применяются, происходит рост могущества, и если вы продолжаете действовать на основе этих принципов, могущество будет расти и расти, пока не будет достигнута сфера Могущества, намного, намного превышающая сферу, достигнутую первоначально.

Это та точка зрения на будущее, которую следует принять руководителям и персоналу организаций.

Но вы не попадете в состояние Могущества за один день. Прежде надо будет урегулировать несколько состояний Изобилия.

Состояние Изобилия

Когда линия на графике статистик круто идет вверх, это – ИЗОБИЛИЕ. Независимо от того, идет ли она круто вверх с неделю или же она идет круто вверх неделю за неделей, – это ИЗОБИЛИЕ.

Когда у вас Изобилие – независимо от того, как вы его достигли, – применяется формула Изобилия.

Вы ДОЛЖНЫ применять формулу состояния Изобилия – или у вас будут неприятности. Каждый, кто имеет дело с Изобилием, должен знать следующие особенности этого состояния.

Изобилие – это самое капризное состояние из всех суще-

ствующих. Назовите его неправильно или обращайтесь с ним не по формуле, и оно может убить вас! Вы быстро «пойдете ко дну». Это, как ни странно, самое опасное из всех состояний, поскольку, если вы не распознаете его и не примените формулу, от вас останется только мокрое место! Распознайте его точно и обращайтесь с ним правильно – и вы наберете космическую скорость.

Что делать с Изобилием

18

Допустим, ключевая статистика организации с точки зрения деятельности находится в Изобилии, поэтому состояние организации как таковой – Изобилие.

Хорошо, вы находитесь в подлинном Изобилии. Формула Изобилия такова:

1. ЭКОНОМЬТЕ. ПЕРВОЕ, ЧТО ВЫ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ В СОСТОЯНИИ ИЗОБИЛИЯ, – ЭТО ЭКОНОМИТЬ, И ЗАТЕМ НИ В КОЕМ, НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕ ПОКУПАЙТЕ НИЧЕГО, ЧТО СВЯЗАНО С ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ БУДУЩИХ ВЫПЛАТ. НЕ ПОКУПАЙТЕ НИЧЕГО, СВЯЗАННОГО С ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ НА БУДУЩЕЕ, НЕ НАНИМАЙТЕ НИКОГО, ЕСЛИ ЭТО СВЯЗАНО С ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ НА БУДУЩЕЕ, НИЧЕГО ТАКОГО.

ЭТО ВСЕ ВХОДИТ В ЭКОНОМИЮ. ОБРАЩАЙТЕСЬ С ДЕНЬГАМИ СТРОЖЕ.

2. ДОСТАНЬТЕ ВСЕ СЧЕТА, КАКИЕ ВЫ ТОЛЬКО МОЖЕТЕ НАСКРЕСТИ, ВСПОМНИТЕ КАЖДУЮ КОПЕЙКУ, КОТОРУЮ ВЫ ДОЛЖНЫ КОМУ-НИБУДЬ НА ЭТОМ БЕЛОМ СВЕТЕ, И ЗАПЛАТИТЕ.

3. ТЕПЕРЬ ВЛОЖИТЕ ОСТАВШИЕСЯ ДЕНЬГИ В

¹⁸ Основано на статье Л. Рона Хаббарда "Жизненно важные данные состояния могущества и изобилия" от 27.08.1982.

СРЕДСТВА ПРОИЗВОДСТВА; РАСШИРЬТЕ СВОИ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ПРОДУКТА.

4. ВЫЯСНИТЕ, ЧТО ВЫЗВАЛО СОСТОЯНИЕ ИЗОБИЛИЯ, И УСИЛЬТЕ ЭТО.

Ваш боевой план, следовательно, должен включать в себя первые три шага данной формулы. Ясно без слов, что они должны быть первыми шагами любого боевого плана, где предстоит иметь дело с состоянием Изобилия.

Теперь давайте посмотрим на четвертый шаг формулы Изобилия.

Взгляните на тренды. Что дало толчок этому Изобилию? Когда начался этот резкий подъем? Какие действия предпринимались непосредственно в этот момент или незадолго до этого?

Мы обнаруживаем совпадение дат: состояние Изобилия возникло, когда была начата определенная программа, основанная на правильном текущем стратегическом планировании.

Прекрасно. Согласно четвертому шагу формулы мы должны усилить это!

Хорошо, а как? Конечно же, просмотрев остальные статистики и найдя те, что НЕ в ИЗОБИЛИИ.

Составьте список различных статистик и их состояний – не Изобилие, Норма, Чрезвычайное положение, рухнувшие статистики.

Откуда пришло Изобилие? Из отделения X. Просмотрите

его статистики. Некоторые в Изобилии, некоторые – нет.

Теперь взгляните на программу, с выполнения которой началось Изобилие.

Тщательно просмотрите задачи программы. Убедитесь, что отчеты о завершенных задачах соответствуют действительности.

Вам нужно удостовериться, что то, что отмечено как сделанное, действительно сделано. Ложные доклады и недоделки могут отвлечь внимание от этих задач, поскольку их теперь считают выполненными, хотя в действительности это не так.

Выделите те действия программы, те выполненные задачи, которые привели к Изобилию или способствовали его появлению, поскольку именно это вы и будете усиливать.

Вы можете обнаружить, что некоторые ключевые действия, приведшие к Изобилию, еще даже не полностью завершены или, если и завершены, никто не следит, чтобы их продолжали выполнять. Этот факт сам по себе указывает на некоторые действия, которые надо предпринять, чтобы упрочить Изобилие.

Задачи, которые однажды были честно и полностью выполнены, теперь могут оказаться брошенными, а успешные действия перестают выполняться. Можете не сомневаться, что если все это больше не делается, вы потеряете свое Изобилие.

Проверьте области с низкими статистиками. Выясните,

что они делали или не делали, а также что следовало бы в них сделать, чтобы способствовать Изобилию.

Вот задача «Е» – вообще не выполненная отделом Y; отдел Y всю неделю занимался чем-то другим и остался с рухнувшей статистикой. Ага! Отход от выполнения программы вызвал катастрофу!

А кто-то еще отошел от стратегии и текущего планирования, по которому составлялась вся программа. Это тянет в противоположную сторону.

Так если не следовать этой программе и не укреплять ее, повредит ли это вашему Изобилию? И не сомневайтесь!!!!!!

Следовательно, проанализировав статистики, вы придете к следующим выводам:

Если прекратить делать то, что явилось причиной Изобилия, – это приведет к полному хаосу и катастрофе.

К Изобилию привела программа X.

Вся работа по программе X должна быть усилена.

Так у вас получается боевой план!

И так вы просматриваете программу – одну задачу за другой. Откопайте все проекты, составленные для выполнения этих задач. Составьте программу действий, которые нужно либо повторить, либо довести до завершения, либо продолжать выполнять – все, что необходимо. Усиьте их. Составьте программу производственных действий (вдобавок к назначению правильных состояний) для тех областей, у которых низкие статистики.

Все это составит ваш боевой план. А теперь расшибьтесь в лепешку и добейтесь выполнения этого плана.

Организация, подразделение или отдельный человек могут совершить ошибку, думая, что они исчерпали все свои доступные ресурсы для создания еще одного Изобилия. Но при внимательном осмотре и анализе положения дел вы обнаружите, что на самом деле у вас есть средства для этого. Правда, возможно, потребуются некоторое подкрепление или реорганизация в определенных областях, но вам не нужно с головой уходить в организационные действия. Любая реорганизация проводится, чтобы усилить действия или повысить эффективность задач, которые привели к Изобилию.

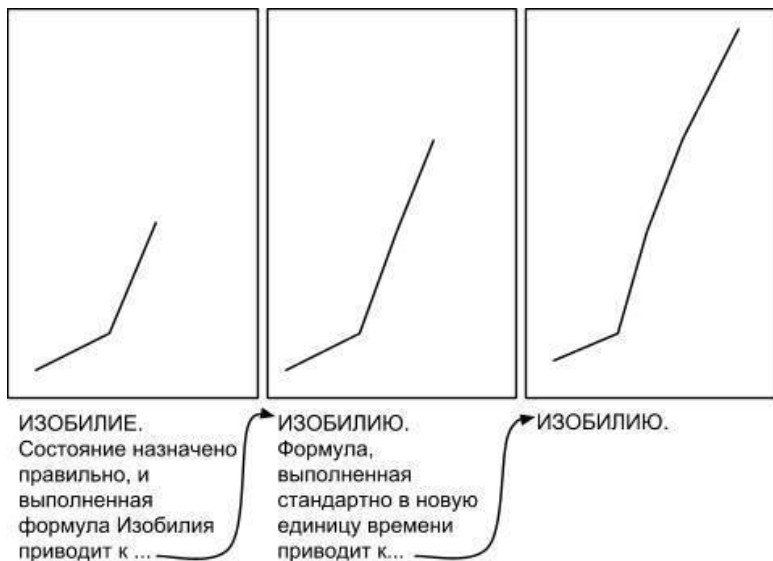
ТО, ЧТО ОДНАЖДЫ ЯВИЛОСЬ ПРИЧИНОЙ ИЗОБИЛИЯ, ПО-ПРЕЖНЕМУ СПОСОБНО ПРИВЕСТИ К ИЗОБИЛИЮ!

Что касается более мелкого подразделения или секции организации, а также отдельного человека, то вы просто применяете то, что здесь описано, к их деятельности. То, что вы будете выполнять это в меньших масштабах, отнюдь не значит, что шаги формулы Изобилия как-то изменяются или отменяются.

Легче всего допустить следующие ошибки: принять Изобилие за Могущество и, таким образом, применять неверную формулу; не найти действительной причины Изобилия; предположить, что ничего больше нельзя сделать,

кроме того, что уже было сделано и привело к Изобилию в этом секторе с самого начала; либо небрежно, неточно, неполно применять какую-либо часть формулы.

Когда вам действительно удастся урегулировать Изобилие, назначая правильное состояние, проводя точный анализ статистик и добросовестно применяя формулу, основанную на подлинной причине Изобилия, получается нечто вроде этого:



Усиливая каждый раз то, что вызвало Изобилие, вы толкаете статистику вверх, на новый более высокий уровень, пока,

В конце концов, она не достигает поистине звездных высот. Теперь у вас новая картина.



Изобилие переходит в Могущество

Когда вы поддерживаете этот новый уровень и когда вы стабилизировали статистику на этом уровне и у вас начался

тренд Нормальной деятельности, вам лучше выполнять формулу Могущества, а также все шаги формулы Смены власти – по мере необходимости.

Теперь вы действуете на новом уровне. Вы продолжаете работать. В какой-то момент, возможно, начнется взлет, и вы достигнете очередного Изобилия. Но как бы то ни было, если вы делаете все стандартным образом и продолжаете применять правильные состояния, со временем вы достигнете новой и более широкой сферы Могущества.

Если что-либо из этого в прошлом было не понято, то, возможно, в некоторых случаях Изобилие было разрушено из-за путаницы между этими двумя состояниями. Организация была в Изобилии, настоящем Изобилии, но было решено, что это Могущество, и была применена неверная формула состояния. Поэтому Изобилие не было сохранено, и организация так и не достигла состояния Могущества.

Но гораздо, гораздо чаще происходит так, что тренд Изобилия рушится из-за приказов, отданных организации теми, кто не принял во внимание состояние Изобилия и не знал (либо не побеспокоился выяснить), из-за чего возникло состояние Изобилия. И поэтому, естественно, оно потерпело крах.

История полна примеров людей, государств, народов и целых цивилизаций, которые нарушали эти два состояния и их формулы.

У вас есть четкая картина Изобилия и того, как с ним об-

ращаться. Теперь у вас есть четкое и ясное определение Могущества. И они на самом деле согласуются – я только что показал вам как.

Хорошо их изучите, разложите все по полочкам и применяйте, и вы достигнете такого избытка производства, что кратковременные остановки или падения не смогут его ослабить или угрожать выживанию!

И это будет Могущество!

Завершение формул состояний

19

Формулы состояний плавно переходят одна в другую, первый шаг одной формулы непосредственно следует за последним шагом предыдущей формулы.

Но что вы делаете, если график вашей статистики демонстрирует, что состояние изменилось еще до того, как вы закончили формулу? Вы просто бросаете эту формулу и начинаете выполнять следующую? Ответ – НЕТ. Вы завершаете формулу, которую начали выполнять.

Вот пример. Владелец ресторана, просматривая статистику, обнаруживает, что она находится в состоянии Чрезвычайного положения. Она не изменялась неделями. Он принимает безотлагательные меры, чтобы начать выполнение шага «ПРОДВИГАЙТЕ» формулы Чрезвычайного положения. Он вывешивает новую красивую вывеску и устанавливает рекламный щит на ближайшей автомобильной трассе. Он размещает рекламу в газете и местных журналах. Как только это взято под контроль, он начинает МЕНЯТЬ ОСНОВУ ТОГО, КАК ОН ВЕДЕТ ДЕЛО. Он увольняет плохого повара и принимает двух новых поваров высокого класса.

Однако до того, как ему удалось выполнить оставшиеся

¹⁹ Статья Л. Рона Хаббарда "Жизненно важные данные состояния могущества и изобилия" от 27.08.1982.

шаги формулы Чрезвычайного положения, статистика дохода ресторана начала значительно расти. И если бы он определял состояние только по наклону линии на графике, то мог бы считать, что достиг состояния Нормальной деятельности. Но на самом деле он еще не завершил все шаги формулы Чрезвычайного положения, и поэтому он все еще находится в этом состоянии, хотя его статистика и начала расти благодаря тому, что он правильно выполнил первые шаги формулы.

Если шаги формулы выполняются правильно, статистика должна это подтвердить. Если все шаги формулы выполнены, а статистика не демонстрирует соответствующих изменений, можно утверждать, что шаги не были применены правильно и, соответственно, состояние не изменилось к лучшему. В таком случае необходимо правильно определить состояние и выполнить шаги соответствующей формулы.

Завершение формулы жизненно важно. Вы не просто называете формулу. Вы добиваетесь ее завершения.

Как использовать формулы состояний

Первый шаг в использовании формул состояний – правильно определить, в каком состоянии находится деятельность. Для этого вы используете следующие данные:

1. Наклон графика статистики за неделю или тренда, в зависимости от того, на каком уровне иерархии находится человек. Конечно, при этом необходимо проследить, чтобы график имел правильный масштаб.

2. Соотношение статистики и уровня жизнеспособности.

3. Какие действия и шаги формул состояний фактически выполнялись в этой области и к чему это привело.

Изменение наклона графика или тренда – первый и самый очевидный признак того, что изменилось состояние. Поэтому на него необходимо обращать внимание в первую очередь. Но в то же время очевидно, что невозможно определить состояние только по углу наклона графика статистики просто по той причине, что наклон, как правило, изменяется еще до того, как соответствующая формула состояния будет полностью завершена.

Учет уровня жизнеспособности также необходим. Например, если разумный уровень квоты для продавца составляет

100 единиц товара в неделю, а его график поднялся с трех единиц до четырех, это все равно состояние Несуществования, так как деятельность находится на уровне, очень далеко от необходимого для выживания. И если он при этом попытается выполнять шаги Нормальной деятельности, он никогда не выйдет из Несуществования. Например, статистика продавца на прошлой неделе показывала Чрезвычайное положение, а на этой неделе ее наклон соответствует Нормальной деятельности. При этом уровень, на котором находится статистика, очевидно выше уровня Несуществования. Первый вопрос, на который должен быть получен ответ: завершены ли шаги формулы Чрезвычайного положения? Если нет – это все еще Чрезвычайное положение и необходимо быстро завершить его шаги. Как только это произойдет, возможно, на второй день отчетной недели продавец перейдет в состояние Нормальной деятельности, и тогда он должен сразу же начать выполнение соответствующей формулы.

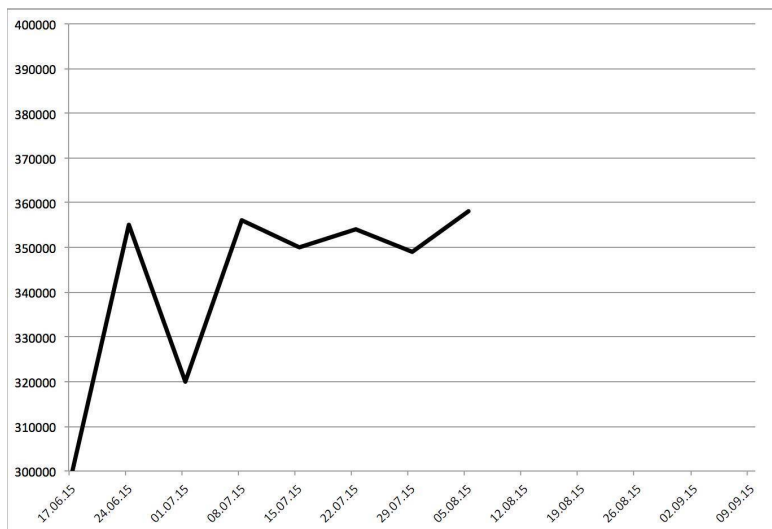
Определение состояния в конкретной области деятельности требует способности сопоставлять описанные выше факторы. В этом помогают:

1. Графики статистик с правильным масштабом и истинными данными.
2. Точные данные о том, когда и какие шаги формул состояний применялись в этой области деятельности.

Второй пункт требует, чтобы каждый сотрудник вел за-

писи с указанием, в какой момент было достигнуто следующее состояние, какие действия выполнялись в соответствии с шагами формул состояний. Сами задачи необходимо включать в планы на неделю. Но только лишь планы на неделю не дают достаточного обзора ни самому сотруднику, ни его руководителю. Изучая задачи плана на неделю, практически невозможно понять без дополнительных данных, к каким шагам каких формул состояний они относятся.

Давайте рассмотрим пример использования формул состояний при составлении плана на неделю начальника отдела продаж. Вот график его статистики за несколько недель.



Этот график показывает, что за неделю с 22 по 29 июля статистика пошла вниз, и это говорит о состоянии Чрезвычайного положения. Поэтому в конце недели он должен спланировать свои действия в соответствии с шагами формулы и внести соответствующие задачи в свой план на неделю. На последней странице этой брошюры показан пример его дневника, в котором он ведет записи о том, в какой момент было достигнуто какое-то состояние, и планирует свои действия.

Обратите внимание, 28 июля в конце отчетной недели он обнаружил, что попал в Чрезвычайное положение. Чтобы с этим справиться, он в соответствии с первым шагом формулы вписал в дневник задачи (посмотрите на записи в дневнике):

- Наставничество Петрову по закрытию сделки с "Юрмала" (ему необходимо повысить компетентность менеджера по продажам Петрова и помочь ему закрыть сделку с компанией "Юрмала", таким образом он может усилить производство).
- Инструктаж продавцам по работе с ценами (он знает, что одно из слабых мест продавцов – использование системы цен, и чтобы повысить их результаты, собирается провести инструктаж).
- Договориться о презентациях дополнительно пяти новым клиентам (продавцов довольно сложно заставить дого-

вариваться о презентациях новым клиентам, поэтому он сам решил назначить дополнительные презентации, которые будут проводить менеджеры по продажам).

Спланировав эти задачи, он понимает, что нет никакого смысла планировать свои действия по следующим шагам формулы Чрезвычайного положения, потому что они будут зависеть от того, насколько успешными будут задачи первого шага. Если они будут успешны и усилят производство продукта, тогда он сможет точно установить, что необходимо будет изменить в основе деятельности для выполнения следующего шага формулы. Если задачи первого шага не позволят повысить производство, ему придется предпринять что-то другое, чтобы успешно завершить первый шаг формулы.

Это происходит 28 июля, в момент окончания отчетной недели, и он составляет план на неделю, в который включает задачи первого шага и все остальные задачи, которые необходимы для выполнения квоты на неделю. Обратите внимание, его план на неделю при этом не включает задачи по остальным шагам формулы просто потому, что он еще не знает, какими они будут. На этот момент в его дневнике выполнения формул состояний еще не были указаны задачи выполнения второго шага “изменить основу ведения дел”.

29 июля наряду с другими запланированными в плане на неделю задачами он успешно завершил задачи первого шага. Он отмечает их выполнение в своем дневнике выполнения формул состояний (указав дату фактического выполнения в

правой колонке) и разрабатывает задачи для второго шага формулы:

- Организовать ежедневную утреннюю координацию.
- Завести журнал ошибок/успешных действий.

После этого он дополнил свой план на неделю этими двумя задачами. Обратите внимание, что эти задачи находятся в плане на неделю ближе к концу списка задач. Ведь он дописал эти задачи в план уже после того, как составил его и начал выполнять. Возможно, при этом ему пришлось пересмотреть невыполненные к этому моменту задачи с точки зрения приоритетов и имеющегося в распоряжении рабочего времени. Ведь задачи, которые он добавил, требуют затрат рабочего времени, и, скорее всего, ему придется отказаться от выполнения каких-то менее приоритетных задач, чтобы можно было выполнить план.

Таким образом, план на неделю обязательно будет изменяться в течение недели, потому что в него придется добавлять задачи, необходимые для выполнения шагов формулы состояний. Если в результате возникает угроза невыполнения уже одобренных вышестоящим руководителем задач, на эти изменения необходимо получить одобрение руководителя.

Действуя таким образом, начальник отдела продаж до 4 августа последовательно выполняет все шаги формулы Чрезвычайного положения и, оценив наклон графика статистики, убеждается, что достиг состояния Нормальной деятель-

ности. Он продолжает вести дневник, чтобы спланировать свои действия в соответствии с формулой.

Вести дневник выполнения формул состояния необходимо для того, чтобы можно было держать под контролем выполнение шагов формул. На основании только лишь плана на неделю это сделать невозможно по следующим причинам:

Шаги формул совсем не обязательно начинаются и заканчиваются в конце отчетной недели. Может получиться так, что шаги определенного состояния будут выполнены за пару дней, а могут и занять больше недели.

Планы на неделю не дают возможности рассмотреть последовательность задач и соотнести их с формулами состояний, в результате сотрудник запутается, а руководитель не сможет проверить, как используются формулы.

Довольно часто возникает необходимость разобраться, какие действия производились раньше для того, чтобы справиться с определенными состояниями. Планы на неделю не позволяют это сделать.

Рассмотренный пример демонстрирует, что для правильного применения формул состояний недостаточно использовать только план на неделю, который включает задачи, соответствующие шагам. Нужно также иметь обзор выполненных шагов и возможность оценить результаты их выполнения.

Довольно часто в начале использования формул состояний руководители сталкиваются с тем, что сотрудник не может применить формулы для планирования своей работы.

При этом он знает сами формулы, но почему-то не может разумно применить их для планирования деятельности. В таком случае необходимо обратить внимание на два важных момента:

1. Понимает ли он, в отношении какого именно продукта он должен применить формулу.

2. Знает ли он технологию производства этого продукта.

Первый пункт может казаться очевидным, но практика показывает, что иногда сотрудники забывают о том, каков главный продукт. Например, руководитель отделения Распространения (2) направляет все свое внимание на область продвижения, потому что там состояние Опасности из-за срыва сроков разработки рекламы. Его план содержит хорошо разработанные задачи по выполнению состояния Опасности в этой области. При этом его деятельность по производству главного продукта – дохода компании – опускается в Чрезвычайное положение. Но в его планах нет никаких задач для того, чтобы справиться с ЧП и перейти в Нормальную деятельность. Не забывайте, что шаги формул состояний должны приводить к улучшению производства главного продукта в первую очередь.

Второй момент, когда сотрудник не знает технологию производства продукта, встречается еще чаще. Например, руководитель отделения Построения (1) может не знать, какие именно действия приводят к увеличению количества сотрудников с растущими статистиками. Он просто не знает

технологии производства своего продукта. Если это так, при попытке применить формулу состояния он упустит важные и эффективные действия. Если он знаком только с технологиями найма и кадрового учета, какую бы формулу состояния он ни применял, его действия будут связаны с наймом и кадровым учетом. При этом он оставит без внимания проведение инспекций. В результате он не сможет эффективно влиять на свою главную статистику – «количество сотрудников с растущими статистиками». Со стороны эта ситуация будет выглядеть так, как будто использование формул состояний не оказывает никакого влияния на статистику, она изменяется сама по себе.

Другой пример: начальник отдела продаж правильно определил, что у него состояние Чрезвычайного положения. Он пытается на основе формулы спланировать задачи, но не может этого сделать. Он не понимает, как он может усилить “производи” в должности начальника отдела. При этом он очень хорошо понимает, как это делать для должности продавца, так как до этого был успешным продавцом. Но как начальник отдела продаж он не знает, с помощью каких инструментов и как он должен производить продукт своей должности. Очевидно, что он сможет применять формулы состояний только в той степени, в которой владеет технологией производства продукта.

Если вы столкнулись с неспособностью применять формулы состояний, выясните сначала, понимает ли сотрудник

технологии состояний. Если он ее понимает, проверьте, понимает ли он продукт своей должности и технологию его производства. И если нет, добейтесь, чтобы он разобрался в продукте и технологии, и он сможет успешно использовать формулы состояний.

Процесс внедрения использования формул состояний в компании должен всегда осуществляться сверху вниз по иерархии. Только после того, как руководитель сам научился применять формулы состояний, он сможет помочь в этом подчиненным и получит возможность компетентно контролировать применение.

Когда вы освоите на практике применение этой удивительной по своей эффективности технологии, вы сможете получить потрясающие результаты в вашей компании. Можно сказать, что с этого момента вы сможете безошибочно определять приоритеты в действиях, которые создают будущие победы.

ан на неделю 29 июля - 4 августа 2015

	Продукт	Время
Юрмала	Закрытая Петровым сделка	2
денами	Компетентность при улаживании	1
презентаций	5 назначенных презентаций	2,5
предложения	Отправленное ком. предложение	2
Азбуке	Отправленное на одобр. приложение	2
сроков	Актуальный план на 2-е полугодие	1,5
на 2-е полугодие	Подписанное клиентом приложение	2,5
договора	Одобрение или отказ	1
ком	Шаблон передан в работу продавцам	1

предложения №4

ый рабочий день	Согласованные планы на день	2
успешных действий	Готовый журнал	0,3
экскурсии	Новая согласованная дата	0,5
ратива	Согласные с отменой сотрудники	0,3
по 3-м возражениям	Инструкция подана на одобрение	3

ГЛОССАРИЙ

Боевой план – ряд выполнимых задач, изложенных на бумаге, которые должны быть выполнены в ближайшем будущем. Это приведет к осуществлению части общего плана на большой области деятельности или сектора. На языке военных план боя ведёт к достижению общей стратегической цели в войне. Бой происходит в течение короткого отрезка времени, а из многих боев складывается победа в войне. Исходя из этой идеи выражение “боевой план” стали использовать в сфере администрирования для обозначения списка задач, которые администратор намеревается выполнить в самом ближайшем будущем (например, на следующий день или на следующей неделе) и которые позволят осуществить или воплотить в жизнь какую-то часть стратегического плана организации.

Бытийность – состояние принятия (выбора) человеком категории того, кем или чем он будет являться. Бытийность может быть принята человеком по собственному желанию, получена от других, достигнута. Примеры бытийности: собственное имя, профессия человека, его внешний вид, роль в игре.

Данное – частица информации, например факт; что-то известное или предполагаемое.

Дев-ти – искусственно созданные, ненужные действия,

совершаемые вместо того, чтобы выполнить только одно правильное действие. Происходит от английского dev-t, сокращение от developed traffic – «излишнее движение».

Жизнеспособность – способность поддерживать собственное существование, рост, расширение.

ИЦО (аббревиатура от “информационный центр организации”) – большая доска, на которой вывешиваются графики ключевых статистик организации. Эти графики обновляются еженедельно и используются руководителями организации для того, чтобы легко контролировать и корректировать функции различных отделов и организации в целом.

Квота:

1.(в административной технологии) Производственное задание; заданное количество чего-либо, которое должно быть произведено. Например, отделу устанавливается квота произвести 12 отгрузок продукции в день.

2. Разрешенная доля в производстве, сбыте или экспорте продукции, устанавливаемая в рамках соглашения для каждого из участников.

Этимология:от лат. quota – сколь велика.

Коммуникационная линия (в отличие от командной линии) – линия, по которой перемещаются частицы между терминалами в организации. Она используется для передачи

посланий, сообщений, ответов, информации, запросов и т.д.

Масштаб графика статистик – количество измеряемого продукта в одном делении вертикальной оси.

Обход (сотрудника) – ситуация, когда игнорируют какого-то человека и самостоятельно выполняют возложенные на него обязанности.

Отдел – подразделение организации, которое отвечает за какую-то одну из главных функций организации. Три отдела обычно составляют отделение.

Отделение – подразделение, которое отвечает за одну из 7 главных ее функций. Отделение обычно состоит из трех отделов.

Отделение Построения – это отделение строит организацию, наблюдает за потоками движения частиц в ней, определяет, где требуется наладить движение частиц или увеличить производство, нанимает сотрудников, проводит с ними первоначальное обучение, обеспечивает их всем необходимым для работы и средствами коммуникации, добивается, чтобы они производили свои продукты.

Отделение Распространения – это отделение обеспечивает обмен ЦКП компании с клиентами, для чего планирует и осуществляет кампании по продвижению, создает инструменты, которые помогают познакомить потенциального клиента с особенностями продукта, и, конечно, продает.

Отчетная неделя – период времени в 7 дней, который установлен в компании для подведения промежуточных ито-

гов деятельности. Отчетная неделя не обязательно совпадает с календарной.

Ошляпливание – такое обучение, которое предоставляется человеку, с тем чтобы он мог успешно выполнять свои функции и производить продукт.

Привычка – приобретенный шаблон поведения, который использовался так часто, что стал автоматическим.

Программа – перечень задач, необходимых для того, чтобы воплотить в жизнь какой-то план и достичь какую-то цель.

Проект – представленная в письменном виде последовательность шагов, необходимых для того, чтобы выполнить один шаг программы. Проекты должны быть оформлены в письменном виде, но обычно они одобряются только вышестоящим руководителем. Проект может быть написан на задачу программы или отдельное распоряжение.

Ситуация (от средневекового лат. *situatio* – положение) – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение. В области управления под ситуацией мы понимаем значительный отход от идеальной картины.

Состояние – положение, в котором кто-либо или что-либо находится, вызванное определенными обстоятельствами.

Терминал – пост с определенными функциями, который принимает, обрабатывает и передает частицы (послания, люди, деньги, письма, клиенты, материалы, запасы и другое, что

передается по коммуникационным и командным линиям).

Техническое отделение – отделение, которое занимается планированием, предсказанием деятельности, обеспечением производства всем необходимым и непосредственно производством.

Тренд (в отношении статистики) – тенденция статистики к повышению, к сохранению на том же уровне или к понижению в течение нескольких недель или даже месяцев.

Формула – последовательность шагов, которые необходимо выполнить, чтобы достичь более высокого состояния.

Частица – человек, распоряжение, послание, материалы и т.п.

Этика: Способность человека по собственному решению совершать рациональные действия, направленные на достижение наивысшего уровня выживания с максимальной пользой и минимальными разрушениями для его динамик (*понятие было введено в использование Л. Роном Хаббардом*).

Область знаний, наука, занимающаяся изучением этики (в 1-м значении).

слэнг. Подразделение в организации (консалтинговой компании), деятельность которого заключается в том, чтобы оказывать людям помощь, повышая их этику (в 1-м значении).

слэнг. Применение технологии этики (в 1-м значении) к самому себе или помощь в применении ее, оказанная кому-то еще.